



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Diseño de plan estratégico para la mejora de la productividad en ventas y
satisfacción del cliente de “Almacenes GADVAY”

Autor:
Lcdo. Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Director de Tesis:
Mgs. Ariana Zuñiga

Agosto 2021
Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Carlos Andrés Gadvay Cuñez libre y voluntariamente declaro que la responsabilidad del contenido de la presente tesis titulada “Diseño de plan de estratégico para la mejora de la productividad en ventas y satisfacción del cliente de “Almacenes GADVAY” me corresponde exclusivamente y la propiedad intelectual de la misma pertenece a la “UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Carlos Andrés Gadvay Cuñez

C.I.: 0704465244

DEDICATORIA

Dedico este diseño de propuesta en primera instancia a mi padre celestial, porque sin su voluntad no se hubiera concretado esta etapa en mi vida a la Virgen del Quinche quien inspiro en espíritu para la conclusión de esta tesis. A mi hermana quien me apoyo y alentó a continuar cuando parecía que me iba a rendir, a mis padres que me dieron vida, educación y me enseñaron lo bueno y malo en esta vida, a mis profesores quienes nunca desistieron en instruirme en el maravilloso camino del saber, a todos los que me ayudaron a sacar adelante esta tesis. Esto va dedicado a ustedes desde mi corazón.

Carlos Andrés Gadvay Cuñez

AGRADECIMIENTO

Dios, tu amor y tu piedad son infinitos, me permites alegrarme ante todos mis logros que son el resultado de tu ayuda, y cuando caigo y me pones a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pones en frente mío para que mejore como ser humano, y crezca de diversas maneras.

Este trabajo de tesis ha sido una gran bendición en todo sentido y te lo agradezco padre celestial, y no cesan mis ganas de decir que muchas gracias a ti que esta meta está cumplida. Así mismo agradezco a mis padres que siempre se esforzaron para que yo pueda seguir adelante con mi vocación académica y me ayudaron incondicionalmente para no rendirme en este trayecto de mi formación profesional.

También le agradezco a mi hermana quien siempre estuvo conmigo en este trayecto de elaboración de tesis para culminar juntos con éxito este proceso tan importante que nos prometimos cumplir desde un comienzo y así seguir cosechando éxitos a lo largo de nuestras vidas.

RESUMEN

Almacenes “GADVAY” es una empresa familiar que tiene como actividad la comercialización al por mayor y menor de productos cosméticos de belleza, ubicada en la provincia de El Oro, cantón Machala. El objetivo de esta investigación se centra en el diseño de una propuesta de plan estratégico a cuatro años iniciando en el año 2020; debido al crecimiento que ha tenido a lo largo de 15 años, necesita una mejora en su competitividad empresarial que le brinde mayor presencia en el mercado y garantice su crecimiento administrativo financiero. El diseño de la propuesta de plan estratégico se fundamenta en la gestión operativa de las ventas y la percepción del cliente que realiza una compra, es decir, su nivel de satisfacción. Con una metodología descriptiva y de observación, tras la recopilación de información que dicta el diagnóstico situacional, aplicando un enfoque mixto cuali – cuantitativo se develaran los resultados, fundamentales para la creación de la herramienta estratégica. Almacenes “GADVAY” posee ingresos mayores a sus egresos, por ende, genera utilidad y su crecimiento es fácil de identificar, pero hasta hace unos años se venía manejando de manera intuitiva tal cual su concepción en el ámbito de una empresa familiar creada por un hogar de gente muy trabajadora. En la actualidad los dos hijos de los propietarios ingresan a formar parte del directorio y gracias a su formación profesional encaminan hacia otra perspectiva la empresa, dejando entre ver que un plan estratégico para mejorar su productividad en ventas y la satisfacción del cliente sería pieza clave en sus planes proyectados a futuro. Para finalizar, ya planteadas las tácticas y acciones operativas que se deben ejecutar: perfil de la capacidad interna, perfil de oportunidades y amenazas en el medio, matriz y análisis FODA, se establecen los indicadores y métodos para controlar el cumplimiento del plan estratégico.

Palabras Clave

Plan estratégico, empresa familiar, productos cosméticos, administración, gestión.

ABSTRACT

Warehouses "GADVAY" is a family business whose activity is the wholesale and retail marketing of beauty cosmetic products, located in the province of El Oro, Machala canton. The objective of this research is focused on the design of a strategic plan proposal for the company in the year 2020; Due to the growth it has had over 15 years, it needs an improvement in its business competitiveness that will give it a greater presence in the market and guarantee its financial administrative growth. The design of the strategic plan proposal is based on the operational management of sales and the perception of the customer making a purchase, that is, their level of satisfaction. With a descriptive and observational methodology, after the collection of information dictated by the situational diagnosis, applying a mixed qualitative - quantitative approach, the results, fundamental for the creation of the strategic tool, will be revealed. Warehouses "GADVAY" has higher income than its expenses, therefore, it generates utility and its growth is easy to identify, but until a few years ago it was handled intuitively as its conception in the field of a family business created by a home Of very hardworking people. At present, the three children of the owners join the board of directors and, thanks to their professional training, they are moving towards another perspective, leaving between seeing that a strategic plan to improve their sales productivity and customer satisfaction would be a key piece in Your plans projected into the future. Finally, the tactics and operational actions that must be carried out are outlined: profile of internal capacity, profile of opportunities and threats in the environment, matrix and SWOT analysis, indicators and methods are established to control compliance with the strategic plan.

Keywords

Strategic plan, family business, cosmetic products, administration, management.

ÍNDICE

DECLARACIÓN EXPRESA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
1.1 Antecedentes de la investigación	12
1.2 Planteamiento del problema	40
1.3 Objetivos de la investigación.....	41
1.4 Justificación de la investigación.....	42
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	44
2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	44
2.2. Métodos de investigación.....	45
2.3. Unidad de análisis, población y muestra.....	45
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	47
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para recolección de información.....	48
2.6. Tratamiento de la información	48
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	49
3.1. Análisis de la situación actual	49
3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	51
3.3 Presentación de resultados y discusión	54
CAPÍTULO IV. PROPUESTA.....	76
4.1. Justificación	76
4.2. Propósito general	77
4.3. Desarrollo.....	77
CONCLUSIONES.....	82
RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS	84
ANEXOS	89

INTRODUCCIÓN

La empresa Almacenes “GADVAY” se encuentra ubicada en las calles Sucre y Junín de la ciudad de Machala. Es una empresa familiar especializada en la comercialización de productos cosméticos y equipamiento para centros de belleza.

Sobre el concepto de las empresas familiares, (Arenas, 2014) indica que: “se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa” (253).

A esta apreciación se puede acotar que las empresas familiares constituyen un elemento fundamental en toda actividad económica y en todos los mercados del mundo, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y desarrollo de empleo. Poseen importantes fortalezas motivadas por un elevado compromiso y dedicación, que denota su identidad de valores familiares y cultura empresarial empírica en muchos casos pero que ha generado y sigue generando resultados positivos.

Continuidad y visión a largo plazo son características principales de la empresa familiar porque siempre tiene un tinte de sucesión en su administración; transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mejor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial, buen clima organizacional familiar, (Peña M. D., 2015) afirma que, “el clima organizacional en la actualidad es de interés para casi todas las empresas familiares, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas” (p38).

Pero no todo es color de rosa y también evidencian importantes debilidades, mismas que comparte con las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) por ser

mayoritariamente de esta dimensión. El riesgo de confusión de intereses de la familia y de la empresa, restricción en las fórmulas de financiación, problemas en la sucesión. (Vanoni, 2015) Explica que, “la idiosincrasia de la empresa familiar es fundamental el tejido de emociones y valores que sustentan el compromiso de los familiares que en ella trabajan. La inclusión de dichas emociones puede causar un punto de quiebre dentro de la organización” (p82).

En la actualidad, y dadas sus características, las empresas familiares se enfrentan fundamentalmente a cinco retos: garantizar su continuidad de generación en generación, incrementar su presencia en el mercado y profesionalizarse, inclusión de la innovación tecnológica e industrial y la internacionalización.

La competencia y la lucha por un espacio en el mercado no limitan las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias. (Hernández F. S., 2017) Afirma que, “la globalización es un factor importante en la toma de decisiones de países y empresas para entrar en la realidad donde la innovación es el principal componente para impulsar la competitividad” (p24).

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, su plan a largo plazo es expandirse a otras ciudades, creada por el señor Segundo Carlos Gadvay Chango y su esposa María Mercedes Cuñez Yungan. Actualmente cuenta con infraestructura propia, en donde se ubican también sus bodegas de acogida de productos. Dispone de vehículos propios para la distribución al por mayor de los cosméticos. En la ciudad de Machala se constituye como el más grande proveedor de productos de belleza.

Respecto a la administración y manejo de Almacenes “GADVAY”, el señor Segundo Carlos Gadvay Chango actúa como gerente y sus hijos ingresan a formar parte del

equipo directivo a partir del año 2018. Pero el conocimiento empírico en la administración de esta casa comercial que tantos resultados le ha dado puede verse empañada por la competencia que se tecnifica y avanza con la tecnología actual, tanto en el manejo administrativo como financiero y operatividad en general. Según (Arrubla, 2016) los “elementos como devaluación, paridad de tasas de interés, inversión extranjera, competitividad y acuerdos internacionales de comercio son totalmente desconocidos por parte de los ciudadanos promedio y empresarios de pequeñas y medianas empresas” (p100).

(Rivera, 2014) “Menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas” (p89). Esto es debido a la administración que reciben las pequeñas empresas, (Delgado, 2016) afirma que como un ente generador de riqueza, las pymes, “no solo generan aportaciones a la producción nacional sino a su vez a la flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo” (p2).

Se requiere de sobremanera, un plan esquemático que rija la empresa y que de dirección, con base en las herramientas administrativas que se poseen, para lo cual, un levantamiento situacional según (Moreno, 2015) “permite analizar el contexto en el que se desarrolla y observar qué ha pasado en la economía mundial, cómo se han comportado los mercados con el objetivo de visualizar qué ventajas competitivas distinguen a ciertos sectores económicos” (p140).

Generalmente la estrategia empresarial se suele desarrollar a través de un documento que denominamos plan estratégico, aplicado en un lapso de tiempo determinado, en éste caso serían cuatro años, el mismo que posee tres partes muy bien marcadas: dónde estamos (diagnóstico), dónde queremos ir (visión) y cómo lo vamos a hacer (plan de acción). (Medina, 2014) “La competitividad exige definir variables significativas que ayuden a diseñar estrategias que permitan lograrla”

(p117).

No se puede dejar de lado, el hecho de que se trata de un ejercicio basado en el profundo conocimiento de Almacenes “GADVAY” y su contexto competitivo, pero al mismo tiempo es intuitivo en la medida en que la visión y el plan de acción son necesariamente subjetivos, y planteados por su administrador. Según (Fernández, 2014) “los modelos de competitividad de las empresas han oscilado desde una competitividad fundamentalmente externa, basada en su sector” (p118).

Habitualmente las empresas toman la decisión de definir un plan estratégico cuando consideran que hay que realizar algún cambio sustancial en el rumbo del negocio. Sin embargo, como tema de investigación, se propone que cualquier empresa u organización, tenga el tamaño que tenga, debe crear su plan estratégico que guíe su accionar y defina el cauce de sus decisiones.

¿Dónde estamos? Para Almacenes “GADVAY” esta es quizás la parte más objetiva en su plan estratégico, ya que, es un ejercicio de investigación y recopilación de información basada en la realidad del negocio su entorno competitivo, oferta comercial, estructura organizacional, políticas de marketing, procesos, etc. Se debe incluir un análisis interno y otro externo mediante herramientas muy básicas y tremendamente útiles como el FODA. (Rizzo, 2018) Explica que: “el objetivo principal del análisis FODA consiste en darse cuenta como el objeto en estudio en este caso una empresa puede enfrenar los cambios a partir de las fortalezas y debilidades internas que pueda poseer la empresa” (p25).

Además, es importante que se considere las grandes tendencias del mercado de efecto local, que se están avistando en el momento del desarrollo del plan pero que pueden tener un indudable impacto en nuestros productos o clientes del sector cosmético en los próximos años. Es posible exponer conceptos tan ambiguos como la globalización o la universalización del concepto low cost, hasta acciones mucho más encasilladas a los nuevos hábitos de consumo, como el auge del comercio

electrónico. Una investigación similar publicada por (López, 2016) indica en su artículo “respecto a las actuales actividades de innovación de las Pymes en México en el sector manufacturero y de servicios, el 24.9% llevaron a cabo un proyecto de innovación de un total de 16,398” (p569).

Aplicando las técnicas de recolección de datos y la metodología planteada, es importante hacer un análisis y diagnóstico a profundidad, porque de éste dependerá el éxito de todo el plan estratégico. La tentación de un alto nivel de detalle informativo es real y en muchas ocasiones es la culpable de que los planes estratégicos sean demasiado complejos y ambiciosos y no acaban de ver la luz.

¿Dónde queremos ir? Almacenes “GADVAY” no ha definido aún sus estrategias competitivas y por ende, hacia donde quiere ir no se encuentra escrito. Es el momento de definir quiénes quieren ser, cómo quieren posicionar su empresa y con qué valores. Es sin lugar a duda, la parte más poética del trabajo, pero también, la más compleja y necesaria. (Viñez, 2014) “Si antes el foco era el producto y sus prestaciones, ahora es el consumidor y las relaciones emocionales que las marcas son capaces de establecer” (p5).

Existe un cierto consenso en el mundo investigativo empresarial y de los negocios para abordar este tema, con tres grandes conceptos: misión, visión y valores. Como producto final, la consecución del plan estratégico dará cabida a estos fundamentales conceptos.

¿Plan de acción? Para Almacenes “GADVAY”, se propone la aplicación de varias herramientas de análisis empresarial y en función de los resultados, determinar el plan estratégico con una temporalidad para la aplicación acorde a su necesidad, entre las estrategias y herramientas tenemos: perfil de la capacidad interna, perfil de oportunidades y amenazas en el medio, matriz y análisis FODA, indicadores KPI. (Alvarado, 2014) Afirma que, “para practicar la estrategia se tiene que ser agresivo con relación a las normas de la empresa, (...)., Las compañías tienen que

estar preparadas para identificar y cuestionar las creencias más arraigadas acerca de sus empresas y de sus industrias” (p899).

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

De acuerdo con (Chiavenato, 2017) en su libro expresa que “La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles” (p4). Con base en esta teoría, se parte en el desarrollo de todo un proceso esquemático para concebir el plan estratégico de “Almacenes GADVAY”.

En la actualidad, toda empresa encaminada en seguir creciendo dentro de su mercado requiere como pieza fundamental un plan estratégico con temporalidad de cuatro años adaptado a sus capacidades y con miras en sus necesidades, aplicable a todo nivel.

Proporcionará el cauce correcto en el que debe dirigirse la empresa, con el direccionamiento adecuado se asegura el poder mantenerla con el paso del tiempo y proyectarla hacia el futuro. La única forma de lograr estos cometidos es, conociendo la empresa, entendiendo su razón de ser, lo que requiere alcanzar y en que se quiere convertir, es decir, aplicando el plan estratégico se garantiza que existirá una mejora operativa y administrativa. (López V. M., 2015) Afirma que “La planeación estratégica trae consigo enormes beneficios, ya que además de contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones que implementan, también contribuye al fortalecimiento de la estructura económica nacional” (p104).

1.1.1 Bases teóricas

1.1.1.1 Administración empresarial

En términos generales, la administración se puede describir como una ciencia social, económica y técnica que tiene como principal objetivo lograr el máximo beneficio para una empresa acorde a los fines perseguidos por la misma, a través de, la organización, planificación, dirección y control de sus recursos.

Tal como se ha visto en el pasado, la ardua tarea de organizar se encuentra intrínseca en las funciones directivas inherentes dentro de todas las actividades empresariales. El trabajo y su organización (la división que existe entre los miembros de la empresa, su relación estrecha, la coordinación que existe entre cada uno) surge del propio nivel jerárquico de la empresa.

La organización empresarial es vital para su eficiencia interna, así mismo, toda asignación interna de recursos y responsabilidades personales se encuentran íntimamente ligadas al papel del empresario en una empresa. Acorde al principio de autoridad que posee la dirección.

Las decisiones tomadas para el diseño organizativo son básicas, con el fin de conseguir eficiencia dentro del organismo funcional interno, pudiendo este ser un factor diferenciador entre las empresas. La estructura resultante de una empresa no es inmutable y requiere ajustes progresivos acorde vaya cambiando la estrategia de la misma, entre otras variables que se deben considerar. Una parte muy grande dentro de esta función de organizar tiene que ver, con las decisiones sobre el diseño estructural organizativo, lo que determinará su tipo de estructura empresarial. (Guadalupe, 2017, pág. 292)

La empresa “GADVAY” objeto de estudio, posee un cuerpo directivo que administra desde hace muchos años el negocio. Creada como una empresa familiar dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Según (Zúñiga, 2016), “Las PYMES en Ecuador son fundamentales en la economía, se han convertido en una fuente

de generación de empleo y un medio para ofrecer productos y servicios diversos en mercados de menor tamaño.

1.1.1.2 Administración estratégica

El objetivo final de muchas empresas suele ser generar ganancias tras la prestación o venta de bienes y servicios y la planificación administrativa abre al abanico de opciones para diseñar diversas estrategias y aumentar las probabilidades de lograrlo.

La planeación ingresa en el proceso administrativo como una herramienta que le permite a una organización la colocación eficiente de recursos, designar las actividades necesarias y mantener objetivos claros. (Cipriano, 2015) Afirma que, “La aplicación de la mecánica administrativa es el cimiento del proceso administrativo que inicia con la planeación y organización, (...). Todas las fases proceso administrativo importan, ya que, deben funcionar en forma sinérgica para lograr resultados efectivos” (p1).

Según el tipo de planeación administrativa, es posible proyectar estrategias a corto, mediano y largo plazo. La planificación debe ser generada con datos reales y actualizados, que tome en consideración acciones que estén dentro de las posibilidades de la empresa. Según (Saavedra, 2016), “Toda empresa debería reconocer la importancia que tiene el proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo, es decir, la importancia de realizar Planeación Estratégica, dado que las estrategias representan las acciones a ejecutar” (p2).

1.1.1.3 Estrategia empresarial

(Vidal, 2015) Define “la estrategia como concepto ha evolucionado a lo largo del tiempo; no es propio ni originario del entorno de los negocios sino del ámbito militar, se la define como la ciencia y el arte de la comandancia aplicados a la planeación

y empleo de recursos” (p105)., para (Mejía, 2015) “La globalización como movimiento mundial exige de los países la posibilidad de trascender las barreras de la competitividad a niveles empresariales, para redimensionar y alcanzar el desarrollo territorial y nacional” (p287).

Cada empresa y su entorno es un mundo diferente, y hace que el trabajo se dificulte para definir estrategias universales. Por tal motivo, resulta fundamental que la estrategia de cada empresa se estructure con base en sus características específicas, necesidades, fortalezas y debilidades.

La estrategia es una relación permanente entre la empresa y todo el ecosistema en el que se maneja, metafóricamente hablando: resulta imprescindible estudiar el entorno y la situación del mercado para definirla. Algunos de los aspectos a tener en cuenta, son: la competencia actual como la potencial. (Villacis, 2018) Afirma que “Todas las empresas, incluyendo a las (PYMES), pueden beneficiarse del proceso de inteligencia competitiva”, como lo es aumentar la competitividad de la organización en el mercado, ya que revela las capacidades de los competidores y las necesidades de los clientes. (p77).

La situación económica es un factor determinante, en el ámbito de cómo actúa la empresa en su entorno; la crisis económica del 2008 funciona como un claro ejemplo de hasta dónde, puede condicionar el entorno a la actividad de la empresa.

Como estrategia da respuesta a las expectativas de un empresario, se debe definir misión, visión y objetivos, adecuando la estrategia a estas y otras circunstancias internas: recursos y capacidad operacional.

Funciona como un modelo de decisión la estrategia, que tienen la capacidad de establecer políticas, acciones y cambios de medios para cumplir los objetivos establecidos y dando la opción a anticiparse a las posibles adversidades a las que se enfrentará la empresa.

Es así como, la estrategia fija las líneas de acción que establecen el cauce a futuro para la empresa. Definir y socializar una estrategia ayudará a que ésta sea comprendida por todo el recurso humano de la empresa y permitirá un proceso de aplicación, revisión y evaluación de las acciones propuestas.

Es fundamental llevar un control general una vez que se implemente la estrategia, analizar su desarrollo, y tener la capacidad de corregir lo necesario y fortalecer lo preciso.

1.1.1.4 Planeación

La planeación se convierte en una de las fases primordiales para edificar lo que se va a ejecutar a nivel interno y externo en la empresa. De acuerdo a (De la Rosa, 2015) “en un mercado cada vez más competitivo y un mundo globalizado, las empresas están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva” (p8).

Entonces, planificar consiste en la formulación del estado futuro que se desea para la organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción y función, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para un eficiente manejo.

Cómo parte del levantamiento de información es posible identificar que no hay una ruta establecida a seguir dentro “Almacenes GADVAY” como pymes a nivel nacional, funciona de manera empírica y en muchos casos, su éxito se puede atribuir a la “suerte”, tras este desconocimiento, es factible realizar análisis de información en el mercado que se piensa ingresar para tratar de obtener esa misma “fórmula mágica”.

Según (Carvajal, 2017) en una de sus publicaciones expresa que “Las ciudades del Ecuador, tienen un acelerado crecimiento y desarrollo en lo concerniente a las

Pymes; sin embargo estas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico que provienen de ciudades grandes” (p16).

1.1.2 Planeación Estratégica

Según el dogma que rige este concepto: consiste en la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de todos los planes operativos por parte de las empresas, organizaciones, con el fin de alcanzar objetivos y metas. En el ámbito nacional (Palacio, 2017) explica que “La planeación estratégica es, sin duda, una herramienta ampliamente conocida y utilizada por las empresas, (...), en la que se evidencia que un 95% de las PYMES ubicadas en la ciudad de Quito la han incluido en sus estructuras organizativas” (p7).

Pasos de la Planeación Estratégica



Figura 1: Pasos de la planeación estratégica **Fuente:** Economía Universal Atlas

1.1.2.1 Principios corporativos

Valores, describen la cultura de cada organización. Son principios guías en el comportamiento del talento humano de la organización. Según (Nieto, 2015) “la responsabilidad corporativa se ha convertido en algo más que cumplir o acatar las

exigencias legales que se estipulan en este campo; es ir más allá integrando la RC en los valores, el gobierno, la estrategia y las operaciones en general de las empresas” (p34).

Visión, expresa siempre claramente en dónde quiere estar la empresa a futuro. (Muralla, 2015) Afirma que “la Visión Sistémica Empresarial permite tener un enfoque claro sobre los puntos estratégicos de una empresa, siguiendo un orden definido que permitirá entender en cuál etapa del proceso evolutivo de la empresa se encuentran.

Misión, describe en qué línea opera la organización, ahora y a futuro. Es decir, explica el propósito para el cual la organización existe.

Para el desarrollo y creación del plan estratégico, estos elementos deben aunarse de manera lógica cada uno de forma independiente y se utilizaran en cada una de las partes del proceso. Los administradores deben tener pleno conocimiento de los conceptos y de igual manera se requiere que el personal en general maneje la misma información que marcará el sesgo que deben de seguir dentro de la empresa.

1.1.2.2 Análisis del entorno empresarial

Es en este punto, en dónde la planeación estratégica debe evaluar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de “Almacenes GADVAY”, con perspectiva en futuro y actuando en presente. Es posible anticiparse para adaptarse y aprovechar al máximo los futuros cambios, mediante una herramienta muy utilizada que es el análisis DAFO.

(Speth, 2016) Define el análisis DAFO como una “herramienta de análisis estratégico multidimensional, que permite distinguir factores internos de la organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su

entorno (oportunidades y amenazas). Este análisis sólo está justificado en el marco de una visión estratégica.

Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.

La conjunción de las debilidades y fortalezas están ligadas a elementos internos de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas están relacionadas con elementos externos del entorno. El análisis DAFO identifica la posición de la compañía con respecto a la competencia. La planeación estratégica busca maximizar las ventajas que posee una organización.

1.1.2.3 Desarrollar objetivos a largo plazo

Con base a lo planteado en párrafos anteriores, la empresa debe buscar lograr la tan ansiada ventaja competitiva en relación a su competencia y cumplir su misión lo más eficiente posible. Según (Castellano, 2015) “El objetivo fundamental de las organizaciones va más allá de la generación de beneficios económicos. Objetivos que generen valor desde diferentes puntos de vista. La visión debe alcanzar objetivos rentables que contribuyan a la generación de bienestar y crecimiento social” (p15).

Los objetivos planteados a largo plazo demostrarán elementos concretos de la visión de la organización, de igual forma, serán medibles o cuantificables, lo que será de gran ayuda al momento de realizar un control. (Arteaga, 2016) Indica que “Una condición de la administración es que los objetivos sean implícitos o enunciados específicamente” (p423).

1.1.2.4 Definir un plan de acción para lograr los objetivos

(De la Rosa S. A., 2015) Afirma que, “la administración hoy en día va más allá de simplemente conseguir resultados de rendimiento, cabe la pena analizar que existen factores que tienen incidencia en el rendimiento de los trabajadores durante

la ejecución de sus actividades” (p25). Es necesario definir medidas y acciones concretas de llevar a cabo, asignando de manera dosificada e inteligente los recursos para lograr las metas definidas con anterioridad.

Varios analistas y consultores expertos en administración manifiestan que la parte más difícil de la estrategia es la implementación. Establecer una serie de objetivos generales para definir claramente qué medidas tomar, quizá sea la clave que logre definir el éxito en la planeación estratégica.

1.1.2.5 Monitorear el progreso y modificar el plan de acción sobre la marcha

Como proceso continuo conceptualizamos a la planeación estratégica. La estrategia mejora a medida que la empresa adquiere más experiencia, pero también cuando el entorno cambia, o bien se entrevén cambios que requieran ajustes en la estrategia empresarial. Según (Romero, 2015) “las estrategias se han vuelto instrumentos de planeación indispensables para aumentar la participación del mercado” (p12).

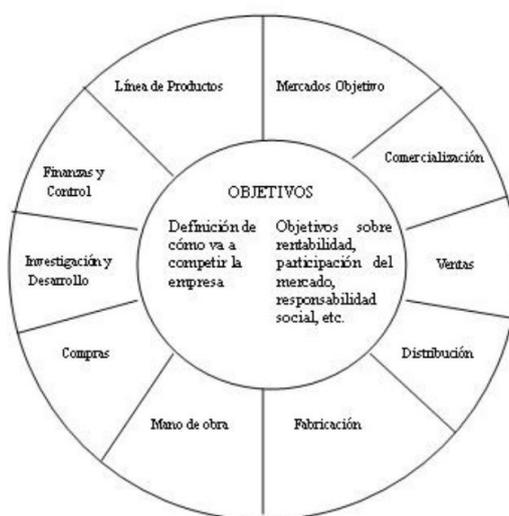


Figura 2: Círculo de la estrategia competitiva. **Fuente:** Cultura Científica y Tecnológica.

Es normal, un riesgo latente que se identifica cuando los administradores sobrestiman su capacidad de anticipar cambios en su entorno y proponen mantener una estrategia fija, a pesar de que se evidencian cambios relevantes en el mercado.

En esta etapa de control, la evaluación del cumplimiento de las metas también forma parte.

Monitorear conlleva al proceso sistemático de recolectar y analizar utilizando información para hacerle seguimiento al progreso de la empresa en pos de la consecución de sus objetivos y metas para guiar las decisiones de gestión efectiva. El monitoreo por lo general se dirige a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde pueden ejecutarse las actividades, quién las ejecuta y a quienes beneficia.

El monitoreo se realiza una vez comenzado el programa y continúa durante todo el período de implementación. A veces se hace referencia al monitoreo como proceso, desempeño o evaluación formativa.

1.1.3 Principios corporativos

Para (Pérez, 2014), “En la actualidad no sólo es indispensable ser conocidos, si no también es imperante ser reconocidos por nuestra labor comercial, (...)., esto es, tener como aval una buena reputación tanto al interior como al exterior de la propia empresa” (p25). Los principios corporativos como concepto general serían el conjunto de valores y normas que regulan la existencia de una organización. Definen los aspectos importantes para con la organización y que deben ser socializados por todos. Es así como, constituyen la norma de vida corporativa y las bases de su cultura organizacional.

1.1.3.1 Misión

Constituye el motivo por el que existe la empresa, su razón de ser. Indica la actividad a la que se dedica la empresa.

1.1.3.2 Visión

Describe el objetivo el cual la empresa espera lograr a futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que requiere alcanzar la organización, indicando además cómo proyecta conseguir su meta.

1.1.4 Objetivos

Según (González, 2015), “la Dirección por Objetivos ha funcionado como motor de la empresa y de su cuenta de resultados; pero en periodos de recesión, en algunas empresas, una mala aplicación del concepto ha conllevado un exceso de prioridad por los resultados a corto plazo, en detrimento de la variabilidad a largo plazo de la empresa” (p6).

Definiendo el objetivo general de la empresa, hablamos de la meta principal y global de la misma, es decir, su cometido último. Da sentido al conjunto, el cual sólo puede alcanzarse una vez completados también los objetivos específicos.

1.1.5 Análisis del entorno externo e interno de “Almacenes GADVAY”

Entorno Externo

Para (Taipe, 2015), el entorno externo empresarial cumple como “parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa” (p166).

Por tal motivo, en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que pudieran afectar de forma directa o indirecta a la

organización. Así mismo, encontramos las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas para “Almacenes GADVAY”.

Entorno Interno

Abarca los diferentes factores, elementos que puedan existir dentro de una empresa, con la finalidad de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para conocer su situación actual, capacidades y oportunidades.

1.1.5.1 Análisis del Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Para realizar el análisis interno de una empresa con el método PCI, se evaluará su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo delimite la auditoría de una organización. Las empresas determinan tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que precisa para revisar y actualizar su estrategia presente con enfoque a futuro.

Es decir, existen varios procedimientos básicos que pueden ejecutarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional, diagnosticando el estado actual de la empresa. Según (Hernández P. , 2016) “La auditoría interna en la actualidad resulta ser un campo nuevo de acción para los profesionales de la contaduría pública, esto como resultado de las dificultades empresariales que se han suscitado en los últimos tiempos” (p17).

De manera frecuente, la observación de lo planeado y el desempeño logrado es lo que motiva a realizar el análisis estratégico. Como ejemplo, suponiendo que, debido a varios cambios ocurridos en el entorno interno de la sociedad, ésta no se encuentra en condiciones de alcanzar sus metas. Al igual, también es necesario que las oportunidades que se presentaren para con la empresa, requieran de una redefinición de las estrategias aplicadas.

El aspecto crítico en el desarrollo de estrategias nuevas o en la revisión de las existentes, es el constante examen de los diferentes cambios internos, así como los externos para identificar los vacíos existentes entre el desempeño empresarial y las metas propuestas para su cumplimiento.

La auditoría interna organizacional es aquella evaluación del desempeño de la empresa en comparación a su competencia. Se requiere que el análisis interno de la compañía complemente y valide mediante un estudio profundo de su entorno y el de la competencia en el nicho de mercado que compete. (Orengo, 2017) Indica que, “para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) los mercados nichos se han convertido en la puerta de entrada para expandir sus actividades a nivel internacional” (p3).

Para efectuar con credibilidad el análisis interno de la empresa, se requiere practicar el PCI, como un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a sus oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo.

El PCI examina cinco categorías detalladas de la siguiente manera:

1. La Capacidad del Talento Humano
2. La Capacidad Directiva
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)

Las fortalezas y debilidades de la empresa se representan gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad para luego ser valorada respecto a su impacto, utilizando una escala de alto, medio, bajo.

Ya determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relevantes de la entidad en cada categoría general e identificar los vacíos que

necesitan corrección o potenciación como fortaleza o solución como debilidad. Revelada la importancia del perfil de capacidad, se constituye como una pieza fundamental en la enunciación de la posición relativa de la empresa y el plan de acción que más le conviene.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

¿Cómo se efectúa el PCI?

- Preparación de la información preliminar.

Como base, obtener y procesar la información primaria sobre cada una de las capacidades que incluye el PCI.

- Conformación de grupos estratégicos

Se pueden conformar de diferentes maneras:

Acorde a la estructura organizacional de la empresa: se hace el diagnóstico por cada una de las diferentes áreas y luego se integra un diagnóstico macro empresarial.

Mediante muestreo: integrando grupos que harán que el diagnóstico participe aleatoriamente entre los colaboradores de los diferentes niveles de la organización. Es posible llevarlos a cabo de la misma manera a nivel de las áreas funcionales. En conclusión, será necesario que se integre un diagnóstico corporativo.

Participación total: esta herramienta PCI también permite utilizarla como una encuesta general que aúne todos los miembros de la empresa. Si la organización

es muy pequeña, es factible cubrir todo el universo. Cuando el tamaño de la empresa es muy grande, se pueden aplicar técnicas estadísticas, como el muestreo.

Al obtener resultados provenientes de la encuesta aplicada, se analizará en grupos por áreas funcionales y se integran en un sólo diagnóstico de empresa que permitirá identificar con facilidad lo que se quiere evidenciar. Estudios administrativos demuestran que entre más amplia es la participación, aún mayor será la integración y el compromiso apegado al plan estratégico. Es por eso que, cada empresa debe elegir el método que más le convenga según su tamaño y el dogma corporativo que los rige.

Análisis interno de la empresa.

Comprende en examinar los diferentes elementos que existen dentro de la empresa para evaluarlos y medir sus capacidades, competencias, ventajas y desventajas que puedan presentar. Mediante éste análisis, es posible identificar los puntos fuertes como los débiles, volviéndose pieza fundamental para la toma de decisiones con base a los puntos a mejorar para seguir fortaleciendo esas virtudes que posee la empresa.

Identificación de fortalezas y debilidades de la empresa.

Según las capacidades enunciadas, es necesario determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, un análisis crítico y real.

Se puede realizar una lluvia de ideas de forma masiva, y para efectuarla se requiere que todos los grupos estratégicos participen, logrando consensuar la mayor cantidad de información para unificar los criterios. Por ende, todos los que participan en el diagnóstico estratégico, conocen por completo a la empresa. Con la aplicación de este ejercicio se busca lograr identificar todas las fortalezas y

debilidades de la empresa, exactamente como las distinguen los miembros de la organización.

Los verificables que se obtengan de éste primer diagnóstico, se complementarán con la información que ya posee la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas y a todo nivel corporativo. Según (Reyer, 2018) “la gran parte de empresas en el país optan por implementar sistemas de gestión que se basan en programas de calidad en el servicio o producto que ofrece, que les ayuden a perfeccionar los procesos que realizan en ellas para optimizar recursos” (p16).

Prioridad en los factores: al emitir un diagnóstico por grupos estratégicos, tras haber realizado la lluvia de ideas, se debe seleccionar los criterios más relevantes acorde con la línea empresarial. Identificar fortalezas y debilidades organizacionales.

Aplicando un análisis simple y lógico como el de Pareto, se puede identificar el 20/80, encontrando el 20% de todos los factores que exponen el 80% de todas las debilidades y fortalezas de la empresa. La ley del tan conocido Pareto, también determinada como regla 80/20 es aquella que dice que el 20% del esfuerzo, genera el 80% de todos los resultados. Esta ley es aplicable, tanto de manera general como para un sin número de fenómenos. Otra manera de entender el principio de Pareto es que del 80% de las consecuencias posibles, simple y sencillamente provienen de un 20% de las causas.

Al realizar un análisis mediante encuesta general, las prioridades pueden resultar efectivas aplicando un análisis ponderado de la información recopilada.

¿Cómo calificar los factores?

Una vez aplicada la priorización, será calificará por la dirección del talento humano o dependiendo del nivel jerárquico que la aplique, detectando las fortalezas y

debilidades, se evalúa también el impacto que tiene cada fortaleza y debilidad en el negocio de la siguiente manera: alto = 3, medio = 2, bajo= 1.

Los resultados se trasladan a las hojas de trabajo, presentados de la siguiente manera:

Capacidad directiva gerencial	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Análisis de planes estratégicos									
Capacidad de respuesta a los cambios									
Comunicación efectiva y control directivo									
Habilidad para manejar cambios financieros									
Capacidad para manejar la presión de la competencia									

Figura 3: matriz de capacidad directiva gerencial. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Experiencia técnica									
Análisis del perfil profesional									
Rotación de personal interno									
Motivación del talento humano									
Control del talento humano									

Figura 4: matriz de capacidad de talento humano. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Producto estrella									
Fidelización del cliente									
Portafolio de productos para venta									
Disponibilidad de materia prima									
Inversión en marketing									

Figura 5: matriz de capacidad competitiva. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Capacidad administrativa financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de endeudamiento									
Capital para uso inmediato									
Retorno de lo invertido									
Rentabilidad									
Solvencia									

Figura 6: matriz de capacidad administrativa financiera. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Equipo para producción									
Tecnología utilizada para elaborar el producto									
Sistemas internos de administración									
Sistematización de entrega de productos									
Aplicación de tecnologías									

Figura 7: matriz de capacidad tecnológica. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Resumen de PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad directiva gerencial									
Capacidad del talento humano									
Capacidad competitiva									
Capacidad administrativa financiera									
Capacidad tecnológica									

Figura 8: matriz de resumen de PCI. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

1.1.5.2 Análisis del perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)

Las empresas u organizaciones pueden considerar como entidades ecológicas, ya que la administración actual, busca un enfoque amigable con su entorno lleno de proyectos sustentables con sesgos ecológicos. El entorno en el que se sitúe la empresa constituye la fuente de sus fortalezas y amenazas. Para (Ramirez, 2019), “las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos” (p60).

Para un equipo estratega, con un líder visionario o varios líderes, el análisis del mercado actual en el que se manejan les permitirá identificar "nichos" que se ajustan de manera efectiva a los productos, servicios y las capacidades que la empresa puede proveer.

Todo gerente que se plantee una estrategia deberá comprender que primero la naturaleza del medio en que se mueve la organización constituye todo su mundo y campo de acción y él es el llamado a poner orden y guía. Se entiende como una tarea ardua y permanente para la alta directiva de la organización, especialmente en el entorno fluctuante que en la actualidad se vive en todos los mercados. En el contexto de la investigación, (Alomoto, 2014) indica que “es necesario reiterar la importancia de las PyMEs dentro del marco productivo de Ecuador. Según el censo económico 2010, las PyMEs constituyen el 7,6% de las empresas de producción y 7,2% de las empresas de servicio” (p174).

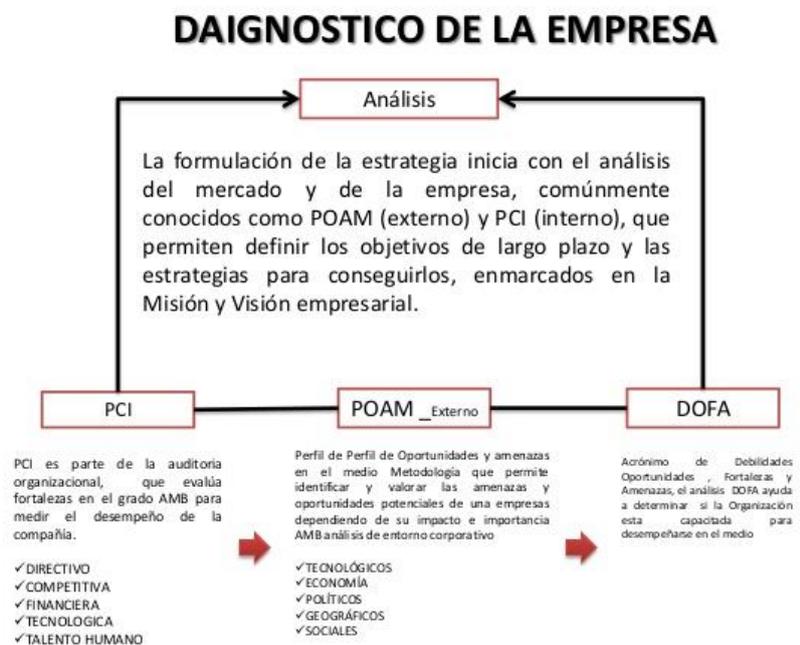


Figura 9: mapa conceptual de los elementos para el diagnóstico de la empresa. *Elaborado por: Carlos Andrés Gadvañ Cuñez*

En el mercado ecuatoriano en el que se mueven las empresas de los diferentes servicios que proveen, el factor que determina el éxito o fracaso es la habilidad para

afrontar oportunamente en forma dinámica y aligerada, cualquier cambio que represente o no un desafío.

El consumidor puede comportarse de varias formas y su fidelidad puede cambiar en cualquier momento e incluso sus gustos, todo tipo de situación puede ser detonante, las condiciones políticas, la estructura de mercado, así como los beneficios tecnológicos que puede encontrar en otros proveedores, no sólo pueden tener efectos en otra compañía, sino, que pueden generar la crisis o el despunte de toda la industria. (Ortegón, 2016) “Los servicios y bienes ofrecidos por los mercados contemporáneos han cambiado el enfoque de marketing orientado por las ventas y promoción a un nuevo concepto de relación comercial de atracción de clientes, a través de experiencias” (p68).

¿Cómo elaborar el POAM?

El POAM posee una metodología para su aplicación:

1. Recopilación de la información sobre cada uno de los elementos objeto de análisis.
2. Individualización de las oportunidades y amenazas.
3. Las áreas de análisis serán seleccionadas por el grupo estratégico, sean económicas, sociales, políticas, tecnológicas., y sobre cada una realiza se debe realizar un análisis exhaustivo.
4. Calificación de los factores externos: alto = 3, medio = 2, bajo= 1.
5. Evaluación del impacto de las oportunidades y amenazas de la empresa.
6. Análisis corporativo a través de la elaboración del POAM.

Matrices para realizar el perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.

Factores económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasa de cambio moneda									
Resecciones económicas									
Competencia global									
Costos no considerados									
Inflación global									

Figura 10: matriz de factor económico. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Factores políticos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estabilidad política del país									
Estabilidad social del país									
Credibilidad de la institución									
Estabilidad tributaria									
Participación de la comunidad									

Figura 11: matriz de factor político. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Factores sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Tasas de desempleo									
Desplazamiento geográfico de la población									
Inversión de la seguridad									
Nivel de educación del cliente									
Valores personales de la sociedad									

Figura 12: matriz de factor social. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Factores geográficos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Transporte terrestre o aéreo									
Calidad de las vías para el transporte									
Condiciones climáticas y ambientales									

Figura 13: matriz de factor geográfico. **Elaborado por:** Carlos Andrés Gadway Cuñez

Para “Almacenes GADVAY”, el análisis externo se vuelve pieza fundamental, ya que, pequeñas empresas cosméticas abundan dentro de su mercado e incluso el comercio ambulante de cosméticos. Según (Gamboa, 2016) afirma que, “la

informalidad es un fenómeno caracterizado por factores socioeconómicos que surge como una opción laboral ante las adversas condiciones de subsistencia. Resulta importante estudiarla ya que su existencia es indudable en todas las sociedades del mundo y en el Ecuador” (p2).

1.1.5.3 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

De acuerdo a (Ramirez, 2015), “uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica es el análisis situacional, también conocido como análisis FODA, (...), que posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización” (p54).

El análisis situacional FODA, se convierte en una herramienta que posibilita conocer y evaluar todas las condiciones de trabajo real de una empresa, partiendo del análisis de esas cuatro variables con el fin de proponer resultados como estrategias para su beneficio en general. Las estrategias de la empresa deben surgir de un proceso de análisis y empleo de recursos, ser expresados de manera precisa para que se constituyan en una manera viable con el único fin que es alcanzar objetivos propuestos.

Las siglas FODA, desglosan entre cada letra una característica la cual posee la empresa en Almacenes GADVAY, siendo comercializadora de cosméticos, se desempeña dentro de un mercado el cual está muy copado por la competencia, se requiere aplicar la matriz con la finalidad de obtener respuestas que contribuyan a la mejora y cuidado de la empresa.

Fortalezas: son los atributos y destrezas que la empresa posee para alcanzar objetivos.

Oportunidades: se evalúan condiciones externas, las oportunidades que están a la vista que pueden ser utilizadas por la empresa para alcanzar sus objetivos.

Debilidades: todos los factores perjudiciales y falencias de la empresa.

Amenazas: se evalúan condiciones externas, todo aquello que representa una amenaza de riesgo para la existencia de la empresa, es posible convertirlas en oportunidades.

Analizar a una empresa, comprende un proceso de gran complejidad que busca establecer el valor de una entidad para poder instituir decisiones y recomendaciones respecto a las posibles inversiones, recaudaciones, capitalización, solicitud de créditos, etc.

Es así como, se puede identificar un valor subjetivo también al momento de realizar análisis hipotéticos, dotando de valor de una empresa, desde la percepción individual de cada investigador. Esto no significa que va a existir una valoración correcta y las demás incorrectas, todas ellas deberán ser consideradas siempre y cuando, se argumenten en fundamentos razonables con justificativos. Según (López A. Á., 2017) indica que “el implementar estrategias competitivas en las pequeñas empresas crea el potencial de rendimiento que necesitan para obtener beneficios en el futuro, y garantizar su sustentabilidad, permitiendo omitir obstáculos que se consideran generalizables para estas” (p422).

MATRIZ DAFO (FODA)-GENERACION DE ESTRATEGIAS		
	ANALISIS DEL ENTORNO	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1- 2- 3-	1- 2- 3-
ANALISIS INTERNO		
FORTALEZAS 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES 1- 2- 3-	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Figura 14: matriz FODA. *Elaborado por:* Carlos Andrés Gadway Cuñez

1.1.5.4 Gestión administrativa empresarial

La gestión administrativa brinda el soporte necesario dentro de los procesos empresariales de las diferentes unidades funcionales de la entidad, con el único fin de lograr resultados efectivos, sumando ventajas competitivas reveladas en los estados de flujos financieros. Administrar comprende a un proceso característico que radica en planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar, todas las actividades ejecutadas dentro de la empresa y lograr los objetivos mediante el uso óptimo de recursos.

(Hernández H. C., 2017) Afirma que “en la actualidad, las exigencias en competitividad están en un nivel bastante elevado, teniendo en cuenta la globalización y la economía en el entorno global. Entonces, se hace necesario que las empresas fortalezcan sus ventajas competitivas y obtengan sostenibilidad” (p17). La definición de gestión administrativa habla de proporcionar una base de apoyo en la planificación y controlar los procesos de la empresa, una correcta gestión el sistema de información contable financiera.

Identificar y predecir las necesidades de financiamiento de la empresa y a su vez elegir las fuentes de financiación que satisfagan las mismas de forma oportuna. En perspectiva administrativa es necesario tomar las decisiones adecuadas en lo que

respecta a las políticas comerciales, presupuesto, inversiones, precios, con la finalidad de mejorar la productividad y crecimiento de la organización.

1.1.5.4 Gestión operativa

Según (Alba, 2014), “La gestión financiera operativa es una función de la dirección financiera que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades económicas que generan flujos de efectivo como resultado de la inversión y el financiamiento requerido para sostener esta inversión” (p163).

Por otro lado, la gestión operativa como un modelo compuesto por un conjunto de tareas y procesos encauzados a las mejoras internas de una organización, busca fomentar e incrementar de manera considerable su capacidad para conseguir los propósitos y los diferentes objetivos empresariales.

Análisis de la gestión operativa:

- **Análisis de servicios** básicamente en lo que se refiere a la relación entre los servicios ofertados o que se piensan ofrecer y las necesidades de los usuarios.
- **Análisis de procesos** gestión sobre los procesos, tanto técnicos como administrativos en la organización y el cumplimiento de estatutos, normativa legal vigente relacionadas con el proceso de producción o la prestación de servicios.
- **Revisión de los modos: diseñar y dirigir** el debido enfoque estratégico, con base en procesos continuos y permanentes de los procedimientos más eficientes para la ejecución de proyectos y la prestación de servicios. Así lograr usar los recursos de la manera óptima.

1.1.5.5 Manual de funciones empresarial

Para (Quirola, 2018), “el manual de funciones brinda el abal para un correcto funcionamiento departamental seccionado por deberes y atribuciones correspondientes a cada talento humano” (p68). Por tal motivo, un manual de funciones es de vital importancia para funcionamiento efectivo de los recursos humanos que posee cada empresa, recopila todas las diferentes descripciones en un único documento. Proporciona la información detallada de las principales funciones, deberes y responsabilidades que deben realizarse en cada cargo.

Por lo tanto, un manual de funciones constituye una guía de trabajo que contiene e instaure normas y tareas que debe efectuar cada trabajador, es un documento elaborado técnicamente.

Los manuales deberán ser sometidos a evaluaciones continuamente por los jefes de área para garantizar un adecuado desempeño de este sobre el talento humano.

Utilidad del manual de funciones:

- Documentar los diferentes puestos de trabajo de la organización, mediante un perfil personalizado de los mismos, de sus flujos de trabajo y sistemas.
- Instaurar el organigrama funcional de la organización.
- Permitir el control y la mejora de los sistemas de gestión, estableciendo las bases adecuadas para la toma de decisiones y lograr alcanzar los objetivos propuestos por departamentos.
- Permite efectuar la valoración de puestos de trabajo y carga laboral.
- Definir el perfil profesional característico de la necesidad del cargo, garantizando un correcto desempeño del talento humano.

1.1.5.6 Gestión financiera

Para (Bravo, 2017) la gestión financiera es “una de las áreas tradicionales que comprenden un proceso de gestión y gerencia de cada organización indistintamente de su tamaño o del sector al que pertenezca dicha empresa.” (p220). Entonces se puede decir que el tratamiento metodológico de la situación económica financiera de la empresa, con el único fin de: analizar, evaluar y controlar las actividades desarrolladas por la empresa en el proceso de creación de valor.

La gestión financiera comprende al análisis económico que se realiza en un momento determinado a la empresa, para dar a conocer su situación financiera de una forma real, para la toma de decisiones oportunas.

1.1.5.7 Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones gerenciales, relativas al tamaño y composición de la compañía, a su nivel y estructura de la financiación y sus políticas de dividendos enfocados en dos factores principales: maximización del beneficio y la riqueza. (Castillo, 2015) Afirma que “los desafíos estratégicos clave están relacionados con el principio de prosperidad para todos, que son revisados y definidos cada año durante el proceso de planeamiento estratégico” (p599).

Entre las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea eficaz al momento de usar, es el control de gestión, que garantiza un elevado grado frente a la consecución de las metas fijadas por los responsables y ejecutores del plan financiero.

Sistema de control de gestión

Etapas:

- Identificar objetivos jerárquicos de corto y largo plazo

- Aplicación de planes, programas y presupuestos que midan los objetivos
- Identificación de la estructura organizativa
- Evaluación de resultados
- Cálculo de las desviaciones
- Evaluación e informe de las desviaciones
- Toma de decisiones

Objetivos del Control de Gestión

- Aplicación de las funciones gerenciales
- Integrar las variables estratégicas y operacionales
- Aplicación de indicadores de gestión
- Resultados con base en la mejora continua

1.1.5.8 Planeación financiera

Según (Jiménez J. R., 2015) afirma que “en estos tiempos donde la fórmula para subsistir es innovar y competir, lo que se debe hacer es motivar a las pymes para que desplieguen una planeación financiera estratégica, apoyado en indicadores financieros que incrementen sus utilidades” (p139). Mediante la toma de decisiones financieras acertadas, donde se levante amenazas y vulnerabilidades de la nueva empresa, es muy probable que la empresa empiece a crecer.

Para (Albuerne, 2015), “el presupuesto es una de las herramientas fundamentales. El sistema presupuestario se ha convertido en el arma más poderosa con que cuenta la administración moderna para minimizar el riesgo. La planificación de las finanzas debe contemplar plazos, costes y objetivos de forma detallada y organizada, para ello se cumplen etapas:

- Determinación de objetivos acorde a su prioridad, expresado de manera financiera.

- Establecer plazos para lograr dichos objetivos.
- Creación de un presupuesto financiero que identifique las cuentas necesarias para lograr objetivos.
- Control y medición de las decisiones financieras tomadas.

1.2 Planteamiento del problema

Almacenes “GADVAY” nace hace 22 años como proyecto de negocio familiar conformada por los accionistas fundadores (pareja de esposos), quienes empezaron a ofertar productos de belleza con la estrategia de venta de puerta en puerta en la ciudad de Machala. Al observar una gran acogida deciden establecer un local donde expendieron todos sus productos.

En la actualidad, la problemática surge cuando la demanda de clientes se incrementa y es necesario sobre abastecer de productos las bodegas, se fortalecen las áreas de ventas con recursos para cubrir con efectividad la demanda, pero al final del ejercicio, las utilidades en cierta medida no terminan siendo representativas para todo el trabajo que se efectúa, o quizá el poseer un proceso administrativo empírico y anquilosado en el tiempo, no permite con claridad identificar los beneficios reales que adquiere la empresa y en algún momento utilizar ésta información para optimizar la productividad en las ventas.

Además, no se ha establecido un nexo con los clientes con el cuál se les pregunte acerca de su experiencia dentro de “Almacenes GADVAY”. (Mora, 2014) Indica al respecto que, “de la visión, misión, objetivos estratégicos y las actividades que contribuirán en el día a día a la consecución de los mismos, es importante que los empresarios cuenten con las herramientas y los conocimientos necesarios” (p82).

Es necesario determinar los componentes que establecen su productividad en ventas, para mejorarlo y documentarlo con exactitud, determinar los niveles de satisfacción del cliente, hoy en día, funciona como una herramienta vital para saber el estado de

la empresa. Según (Guadarrama, 2015) “las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, así el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad” (p309)

Para lo cual se propone la creación del plan de estratégico para la mejora de la productividad en ventas y satisfacción del cliente de “Almacenes GADVAY”

1.2.1 Formulación del problema

¿Cómo mejorar la gestión administrativa, financiera y operativa de "Almacenes GADVAY" para incrementar su productividad en ventas y lograr la satisfacción del cliente?

1.2.2 Sistematización del problema

Sub- problema 1.

¿Cuál es el estado actual de la productividad en ventas de "Almacenes GADVAY"?

Sub- problema 2.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los clientes que realizan una compra en "Almacenes GADVAY"?

Sub- problema 3.

¿La empresa tiene implementada estrategias que le permitan mejorar la gestión administrativa, financiera y operacional?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan estratégico con una temporalidad de cuatro años realizando un análisis situacional de la empresa para mejorar su productividad en ventas y lograr satisfacción del cliente implementándolo en el año 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Realizar el análisis situacional de "Almacenes GADVAY" para diagnosticar su estado actual.

Objetivo específico 2.

Calcular el nivel de satisfacción de los clientes que realizan una compra en "Almacenes GADVAY".

Objetivo específico 3.

Definir el plan estratégico para la mejora en la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa "Almacenes GADVAY" aplicable desde el año 2020 hasta el año 2024.

1.4 Justificación de la investigación

Se determina la justificación de este tema de investigación en función de que Almacenes "GADVAY" necesita mantenerse con éxito en el mercado empresarial y para esto requiere a priori, el diseño de un estratégico acorde a su necesidad. (Cárdenas, 2017) "En la actualidad las empresas han tenido que enfrentar una competencia cada vez más agresiva, los consumidores son más exigentes y complejos, la tecnología cambia con gran rapidez" (p87).

La empresa objeto de estudio al no poseer un plan estratégico posee desventajas tales como: ser menos competitiva, pérdida de oportunidades en el mercado, no

utiliza de manera óptima los recursos, su eficiencia es baja, incumple las metas propuestas.

Las estrategias y actividades derivadas que realicen los empresarios deben ser adecuadas y congruentes con su visión administrativa, para que aseguren la viabilidad del negocio y un puesto acorde en el competitivo mercado. Por lo tanto, el plan estratégico de negocios para Almacenes “GADVAY”, se justifica por las falencias administrativas que presenta y que en cierto modo se mitigan con su crecimiento sin medida atribuido a la “suerte”, requiere de manera imperativa establecer una estrategia de negocio documentada, coherente con sus objetivos y principios delimitados, que le permita seguirse manteniendo en un mercado tan competitivo y posicionarse como líder en el sector de cosméticos.



Figura 15. Clasificación de empresas según su capital. **Fuente:** INEC.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

Acorde al tema de investigación, se desarrolla el marco metodológico para el diseño del plan de estratégico en busca de la mejora de la productividad en ventas de “Almacenes GADVAY” con una temporalidad en su aplicación de cuatro años partiendo desde el 2020.

Diseño

No experimental: con este tipo de diseño se opta por no realizar modificaciones intencionales a las variables independientes. Partiendo desde el contexto natural de los acontecimientos, mediante la observación de los mismos se procede a su análisis específico.

Alcance

Correlacional: (Pastor, 2014) indica que, “la investigación científica requiere, para generar conocimientos con ese carácter, la utilización del método científico como una herramienta esencial” (p2). Como parte de la metodología, el alcance correlacional se empleará para analizar la estrecha relación entre variables dependientes e independientes: productividad en ventas, satisfacción del cliente, plan estratégico.

Enfoque

Mixto cuali – cuantitativo: (Blanco, 2015) expresa que, “la disyuntiva acerca de la investigación cuantitativa o cualitativa como forma de producir conocimiento” (p98)., la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los sistemas concretos que forman la realidad de la investigación, generalmente complejos y únicos,

resultantes del análisis de las cualidades y los datos numéricos que se hallaren, proporcionan los elementos necesarios para el diseño del plan estratégico.

2.2. Métodos de investigación

Método:

Descriptivo: método de investigación cualitativo usado en esta investigación para evaluar características específicas de la población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento de un número de variables. (Jiménez, 2014) Indica que este método “supone la observación, descripción y catalogación de determinados fenómenos, o tener una orientación más exploradora, dirigida al descubrimiento de relaciones entre fenómenos” (p155).

Observación: porque otorga la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos fiables correspondientes a conductas, eventos y situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico; aplicando las encuestas al personal de “Almacenes GADVAY” y las encuestas de satisfacción a los clientes, el uso del método de observación será una herramienta fundamental. (Torres, 2019) Explica que, “la observación directa es cuando el investigador toma directamente los datos de la población” (p2).

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Unidad de análisis:

1. Clientes que acudieron a la empresa “Almacenes GADVAY” para realizar una compra en el año 2019: aplicación de encuesta de satisfacción.
2. Personal que labora en “Almacenes GADVAY”: aplicación de encuesta para personal directivo y operativo.

Población:

1. El número de clientes que realizaron compras en “Almacenes GADVAY” en el año 2019 es de: **56832**

La proporción de la población es elevada y por tal motivo una vez realizado el cálculo para la extracción de la muestra, colaborarán en la aplicación de las encuestas el personal operativo. En las palabras de (Hernández S. C., 2014) afirma que: “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p175).

2. Se aplicará una encuesta al personal de la empresa dividida entre: 4 directivos y 42 operativos.

Con la finalidad de recabar toda la información referente a la gestión actual de la empresa. Se aplica una entrevista a los directivos y encuesta en general, con un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a esa población estadística conformada por el personal de la misma. Los resultados se analizan e interpretan.

Muestra:

Cálculo de la muestra 1:

n = muestra

N = población

p = población de referencia

q = población que no presenta el fenómeno en estudio (1 - p)

d = margen de error = 5%

Z = nivel de confianza = 95%. = 1.96

$$n = \frac{(Z^2)(p)(q)}{d^2 + \frac{((Z^2)(p)(q))}{N}}$$

VALORES DE $z_{\alpha/2}$ PARA LOS NIVELES DE CONFIANZA MÁS USADOS

Nivel de confianza	α	$\alpha/2$	$z_{\alpha/2}$
90%	.10	.05	1.645
95%	.05	.025	1.960
99%	.01	.005	2.576

Figura 1. Intervalos de confianza. Fuente: Rpubs, cálculo de intervalos de confianza.

$$n = \frac{(1.96)^2(0.05)(0.05)}{(0.05)^2 + ((1.96)^2(0.05)(0.05))/56832}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.0025}{0.0025 + 0.00000016898}$$

$$n = \frac{0.009604}{0.00250016898}$$

$$n = 384$$

La muestra tomada de la población: clientes a quienes se aplicará la encuesta de satisfacción es de: **384**.

Muestra 2:

La muestra tomada de la población: personal de la empresa a quienes se aplicará encuesta es de: **46**.

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

1. Operacionalización

Diseño de plan estratégico para la mejora de la productividad en ventas y satisfacción del cliente de "Almacenes GADVAY".

Objetivo general: Diseñar una propuesta de plan estratégico mediante el análisis y diagnóstico situacional de la empresa para su mejora en la productividad en ventas y la satisfacción del cliente en el año 2020.

Objetivos específicos	Variables	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Fuentes	Técnicas
Realizar el análisis situacional de la empresa para diagnosticar su estado actual referente a la productividad en ventas	Productividad en ventas	Vender lo mayor posible en el menor tiempo, para maximizar los ingresos	a. Cantidad de artículos cosméticos que vende la empresa	1. KPI de ventas	"Almacenes GADVAY"	1. Análisis documental 2. Encuesta 3. Entrevista
Calcular el nivel de satisfacción de los clientes que realizan una compra en "Almacenes GADVAY"	Satisfacción del cliente	Sentimiento que experimenta un cliente tras consumir un producto o servicio adquirido	b. Clientes que realizan compras en "Almacenes GADVAY"	2. Clientes satisfechos/clientes encuestados	Personas que acuden a los "Almacenes GADVAY"	4. Observación directa
Definir el plan estratégico para la mejora en la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa "Almacenes GADVAY"	Plan estratégico	Estrategia, proceso, herramienta que conlleva a la formulación, ejecución, control y evaluación de acciones que permiten a una organización lograr sus objetivos	c. Estado actual de la empresa	3. Capacidad Interna 4. (5 Fuerzas de Porter) 5. Matriz y Análisis FODA	"Almacenes GADVAY"	1. Análisis documental 2. Observación directa

Elaborado por: Carlos Andrés Gadvañ Cuñez

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para recolección de información

Análisis documental: (Artieda, 2015) "Analiza el estado del arte de la información que sirve en la aplicación de las herramientas documentales" (P91).

Entrevista, encuesta: intercambio de opiniones mediante una conversación. Según (Cortés, 2014) "permite diagnosticar el comportamiento de las empresas" (p143).

Observación directa: (Peña B. , 2015) indica que se usa en la materia científica investigativa con el "objeto de recoger datos sobre modelos de comportamiento e interacción" (p54).

2.6. Tratamiento de la información

Corresponde a decodificar los datos recopilados, a través de operaciones de procesamiento entre ellas tenemos tabulación, barras, indicadores y en general será la estadística descriptiva quien dará ese tratamiento.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

“Almacenes GADVAY” es una empresa en pleno crecimiento que se dedica a comercializar cosméticos, productos de higiene personal y artículos relacionados.

Una de sus mayores fortalezas yace en que cuenta con un talento humano muy responsable y comprometido en satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de una atención diferenciada con empatía, respeto, interés, capacidad social, que el talento humano de otros almacenes de cosméticos no ofrece. El personal es organizado por el fundador de la empresa quien emplea sus estrategias basadas en la experiencia adquirida durante años y le ha dado resultados.

El talento humano que conforma el “Almacenes GADVAY” cumple con las siguientes funciones:

- Gerente y propietario: dirige y toma decisiones en la empresa, con la finalidad buscar las mejoras, la rentabilidad y crecimiento empresarial. (Lazzati, 2016) Explica que, “el gerente planifica, dirige, coordina y controla las tareas de las personas en la operación. Además, su meta es el logro de resultados, lo que incluye la gestión económica y financiera”.
- Ejecutivos de ventas: constituyen la fuerza de ventas del almacén, su capacitación en ventas es indispensable.

Entonces, ¿cuál es la necesidad real de diseñar un plan estratégico?, el crecimiento de esta empresa familiar tiene por historia su concepción de PYMES Familiar, que por tradición abarca un gran espacio dentro del mercado de la comercialización de cosméticos en la ciudad de Machala.

La problemática para esta empresa surge cuando la competencia empieza a generar molestias por el crecimiento acelerado de la misma, el mercado se copa de locales comerciales muy pequeños que comercializan los mismos productos ubicados alrededor de “Almacenes GADVAY”, además, el comercio informal hace de las suyas, estableciendo stands esporádicos que captan clientela en cada esquina.

Para ello es necesario diseñar e implementar un plan estratégico que brinde la capacidad a la empresa de presentar una oferta diferenciada, la tan anhelada ventaja competitiva, captando la mayor cantidad de clientes con base en estrategias, orden, seguridad que no van a obtener de aquellas “empresas” improvisadas.

1. Promedio de clientes

CLIENTES PROMEDIO ENERO - JUNIO 2019		
Promedio de clientes por día		150
Sexo	M	46
	F	104
Edad promedio		17 - 55 AÑOS

Fuente: base de datos de ventas “Almacenes GADVAY”.

Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

La infraestructura actual de “Almacenes GADVAY” es catalogada como moderna y acogedora para el público, presenta una fachada elegante y proyecta confiabilidad en los compradores.

Ha requerido de inversión, proveniente de la utilidad acumulada generada por la empresa y las aportaciones de sus acreedores.



Figura 16. “Almacenes GADVAY”. **Fuente:** archivo de la empresa.

Como empresa comercializadora de productos cosméticos, se oferta a la vista de la clientela con perchas llenas de productos, además se emplea protocolos de limpieza e higiene, apariencia física impecable de los ejecutivos de ventas. La empresa opera actualmente con seis puntos de ventas, de los cuales uno funciona como cuartel general, donde funcionan las oficinas y bodega principal.

Entonces, es necesario a priori el conocer que piensan los usuarios tanto internos como externos de “Almacenes GADVAY”, a fin de analizar el nivel de satisfacción que tiene con respecto a la atención en el caso de los usuarios externos, y a la percepción de su lugar de trabajo respecto a los usuarios internos.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

Respecto a los márgenes de utilidad, son variables dependiendo de los productos que comercializa, ubicándose desde un 30% hasta un 120% en algunos casos. La empresa presta su servicio de comercialización única y exclusivamente a través de los puntos de ventas ubicados estratégicamente en varias localidades de la

Provincia de El Oro del cantón Machala. Las exigencias primordiales de los clientes están relacionadas con:

- Precios de los productos comercializados.
- Servicio de atención al cliente mejor capacitado para suministrar una buena asesoría de imagen personal.
- Calidad de los productos (incluye garantía de calidad y originalidad del bien).

La organización maneja un inventario un margen de error de un 0.05%, siendo sus principales proveedores las empresas DEBSA S.A., DIPASO S.A., MACRONEGOCIOS S.A., D MUJERES S.A., LANSEY S.A.

Se efectúan arqueos de caja de forma semanal e inventarios físicos entre locales y bodega una vez por mes. Se cumple un estricto régimen en el cuidado de los productos, tanto para preservarlos como para impedir que se susciten inconvenientes como robos o extravíos.

Detallar la situación de la empresa incluye la revisión del mercado nacional e internacional que está relacionado con los productos que vende. Inicialmente se considera importante destacar el mercado internacional de la comercialización de los cosméticos, lo cual es extrapolable en cierto sentido al contexto actual del tipo de negocio de "Almacenes GADVAY". Para el abastecimiento de bodegas se realiza adquisiciones masivas de productos en los distribuidores autorizados ubicados en Perú y Colombia.

Cumpliendo con la desaduanización de containers de productos, los mismos se perchan de forma inmediata, ya que, existe una alta rotación en productos de primera necesidad en el sector de la belleza, tales como: tinturas, acrílicos, extensiones, maquillaje en general.

Evolución, tendencias y perspectiva actual

Dentro de los últimos cinco años, la demanda en los productos de belleza se ha incrementado desmesuradamente a nivel mundial y Ecuador es parte de ello, es en tal escala que la industria cosmética mueve en el país cerca de \$350'000.000,00 de forma anual y está creciendo en promedio de veinte por ciento anual.

Según la Asociación Ecuatoriana de Productores y Comercializadores de Cosméticos, un o una ecuatoriana de escasos recursos económicos, gasta un promedio mensual de \$30,00 en productos cosméticos y los de clase alta aproximadamente \$150,00 sin tomar en consideración los tratamientos de belleza a los que se someten y el gimnasio y spa. Esto refleja la creciente evolución y nuevas perspectivas para el campo de la estética y el bienestar del ser. Entre todos los productos, la categoría que mayores cantidades económicas recauda son los perfumes, por tener los precios más elevados que la mayoría de los productos pequeños. Pero sin lugar a duda, los que poseen el índice de mayor rotación son los labiales y esmaltes de uñas, seguidos por jabones y tinturas.

El 93% de los productos son de origen extranjero, es decir, importados de países como Perú, Colombia, Estados Unidos, Argentina, Chile, Brasil. En exportación de perfumes el líder es el país de Francia. Los productos cosméticos europeos dentro de nuestro mercado poseen una presencia casi nula, ya que, no presentan marcas representativas que acaparen mercado.

El mercado cosmético es aún un sector virgen, hasta hace algún tiempo se tenía la idea de que los productos de belleza sólo debían ser utilizados en ocasiones específicas.



Figura 17. “Almacenes GADVAY”. **Fuente:** archivo de la empresa.

3.3 Presentación de resultados y discusión

Tras el uso de las técnicas de recolección de información para el tratamiento de la misma, mediante la aplicación descriptiva respecto a “Almacenes GADVAY”, se presenta:

Resultados de la capacidad interna actual PCI:

Capacidad directiva gerencial	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Análisis de planes estratégicos	x						x		
Capacidad de respuesta a los cambios			x			x			
Comunicación efectiva y control directivo	x						x		
Habilidad para manejar cambios financieros	x							x	
Capacidad para manejar la presión de la competencia		x			x				
Total	9	2	1	0	2	1	6	2	0

Figura 18. Matriz de calificación de capacidad directiva gerencial
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

“Almacenes GADVAY” en el área gerencial posee más fortalezas que debilidades, por lo tanto, su crecimiento y buen manejo de la organización viene dictado por su cabeza principal quien tras el paso del tiempo ha sabido manejar sus recursos y fomentar el crecimiento de la empresa junto a su familia.

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Experiencia técnica	x							x	
Análisis del perfil profesional			x			x			
Rotación de personal interno	x						x		
Motivación del talento humano	x						x		
Control del talento humano	x						x		
Total	12	0	1	0	0	1	9	2	0

Figura 19. Matriz de calificación de capacidad de talento humano

Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

“Almacenes GADVAY” en el área de talento humano posee más fortalezas que debilidades, por lo tanto, esto refleja la versatilidad que posee para manejar el personal e instruirlo en capacitaciones de venta, buen clima laboral e imagen personal que garantiza una atención de calidad y diferenciada, factores en los cuales si ha logrado desarrollar una ventaja sobre la competencia.

Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Producto estrella	x						x		
Fidelización del cliente		x				x			
Portafolio de productos para venta	x						x		
Disponibilidad de materia prima	x						x		
Inversión en marketing	x						x		
Total	12	2	0	0	0	1	12	0	0

Figura 20. Matriz de calificación de capacidad competitiva

Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

“Almacenes GADVAY” en el ámbito competitivo posee más fortalezas que debilidades, ese es el motivo de haberse logrado mantener tantos años y seguir creciendo como empresa pese a la continua rivalidad que posee con sus

competidores de mercado directo, comercio informal. El incremento de la competencia incentiva y motiva a la empresa a buscar nuevas estrategias administrativas que garanticen su permanencia, como lo es el desarrollo de un plan estratégico.

Capacidad administrativa financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Capacidad de endeudamiento		x				x			
Capital para uso inmediato		x				x			
Retorno de lo invertido	x							x	
Rentabilidad	x						x		
Solvencia		x					x		
Total	6	9	0	0	0	2	6	2	0

Figura 21. Matriz de calificación de capacidad administrativa financiera
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

“Almacenes GADVAY” en el área administrativa financiera posee más fortalezas que debilidades, por su capacidad administrativa y solvencia económica, pero hay que recalcar el hecho de que empiezan a aparecer debilidades sobre su capacidad de endeudamiento producto de la inversión realizada para establecer un nuevo local y decrecimiento en su capital para uso inmediato.

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Equipo para producción			x	x					
Tecnología utilizada para elaborar el producto			x	x					
Sistemas internos de administración	x						x		
Sistematización de entrega de productos	x						x		
Aplicación de tecnologías		x			x				
Total	6	2	2	6	2	0	6	0	0

Figura 22. Matriz de calificación de capacidad de tecnologías
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Se evidencia que “Almacenes GADVAY” en el ámbito tecnológico posee debilidades más representativas que sus fortalezas, esto se debe a que sólo

comercializan los productos y no son productores, en general su aplicación tecnológica sólo trasciende en niveles administrativos de control.

Resumen de PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad directiva gerencial	9	2	1	0	2	1	6	2	0
Capacidad del talento humano	12	0	1	0	0	1	9	2	0
Capacidad competitiva	12	2	0	0	0	1	12	0	0
Capacidad administrativa financiera	6	9	0	0	0	2	6	2	0
Capacidad tecnológica	6	2	2	6	2	0	6	0	0
Total	45	15	4	6	4	5	39	6	0

Figura 23. Matriz de resumen PCI de calificación general
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Resumen PCI de “Almacenes GADVAY”: con un total de 45 puntos se establece una calificación Alta en sus Fortalezas.

Esto quiere decir, que al evaluar fortalezas se determina que su capacidad gerencial dicta un buen manejo de la organización en el uso óptimo de recursos que fomenta su crecimiento empresarial cimentada en el negocio familiar, las capacidades del talento humano reflejan la versatilidad con la que maneja y orienta y distribuye el personal, fomentando factores que contribuyen con el buen clima laboral, trabajo en equipo e instrucción profesional continua para con sus trabajadores, elementos en los cuales ha logrado desarrollar una ventaja, ya que, existen comentarios por parte de los nuevos trabajadores que han venido laborando con la competencia y es cotidiano escucharlos decir “nunca me habían dado una capacitación sobre el uso de cada uno de los cosméticos que vendemos”.

La capacidad competitiva viene fortaleciéndose con el paso de los años, puesto que, en la ciudad de Machala es la empresa comercializadora de cosméticos más grande por su infraestructura, personal, etc., pero esto no es un factor que garantice su permanencia o liderazgo, es ahí en donde nace la necesidad de crear un plan estratégico que aporte con una nueva estructura y estrategias para garantizar la permanencia y liderazgo en el mercado. Los resultados en la capacidad financiera

determinan fortaleza media, pero la inversión realizada para la apertura de otro local ha golpeado su solvencia al momento, se requiere de tiempo para ver utilidades y el apoyo en la banca será crucial por el momento.

Respecto a la evaluación de la capacidad tecnológica, se evaluó y se determina una debilidad alta porque “Almacenes GADVAY” es una empresa comercializadora de productos y no una empresa productora de los mismos. Sus aplicaciones tecnológicas funcionan como control.

Resultados diagnósticos POAM en “Almacenes GADVAY”:

Con un análisis racional del contexto del sector con enfoque país, permite detectar las oportunidades y amenazas asociadas a su permanencia en el mercado.

Factores económicos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Tasa de cambio moneda						x	x		
Resecciones económicas				x			x		
Competencia global		x						x	
Costos no considerados				x				x	
Inflación global				x					
Total	0	3	0	9	0	1	6	4	0

Figura 24. Matriz de resultado POAM de factores económicos
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Se evidencia que “Almacenes Gadway” sobre el entorno económico en su mercado posee amenazas considerables como la recesión económica en la que el sector país se encuentra por la inestabilidad política, costos no considerados por aranceles que el estado impone y la inflación en los precios de los productos.

Factores políticos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Estabilidad política del país				x			x		
Estabilidad social del país				x			x		
Credibilidad de la institución						x	x		
Estabilidad tributaria		x						x	
Participación de la comunidad	x						x		
Total	3	2	0	6	0	1	12	2	0

Figura 25. Matriz de resultado POAM de factores políticos
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Se evidencia que “Almacenes Gadvay” sobre el entorno político del país, posee amenazas que desestabilizan todo el sector comercial, la inestabilidad actual que vive Ecuador juega un papel crucial por la falta de inversión económica y flujo de efectivo en el casco comercial, la sociedad ha perdido la credibilidad sobre el manejo del país afectando a todas las empresas en general.

Factores políticos que perjudican el entorno comercial:

- Programa del Fondo Monetario Internacional y sus consecuencias socioeconómicas por demandas y protestas contra las medidas de austeridad implementadas y reformas laborales que no benefician al trabajador
- Desaceleración económica extensiva que requiere de ajuste fiscal.
- Gobierno debilitado por sus efectos en la gobernabilidad, requiere el país de nuevo dinamismo social.
- Lucha contra corrupción que empaña los gobiernos de turno.

Factores sociales	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Tasas de desempleo					x			x	
Desplazamiento geográfico de la población						x			x
Inversión de la seguridad						x		x	
Nivel de educación del cliente		x						x	
Valores personales de la sociedad			x						x
Total	9	2	1	0	2	1	6	2	0

Figura 26. Matriz de resultado POAM de factores sociales
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Se evidencia que “Almacenes Gadvay” sobre el entorno social del país, posee amenazas por la misma inestabilidad política que afecta en el desempleo de los posibles clientes, la inversión económica por parte del consumidor se ve mermada.

Factores geográficos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ponderación	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Transporte terrestre o aéreo		x						x	
Calidad de las vías para el transporte				x			x		
Condiciones climáticas y ambientales				x			x		
Total	0	2	0	6	0	0	6	2	0

Figura 27. Matriz de resultado POAM de factores geográficos
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Se evidencia que “Almacenes Gadvay” sobre los factores geográficos, posee una valoración alta en amenazas por el simple hecho de que depende de elementos externos que afectan de manera directa al traslado de mercadería y que no pueden ser mejorados por la empresa.

Resumen POAM	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Factores económicos	0	3	0	9	0	1	6	4	0
Factores políticos	3	2	0	6	0	1	12	2	0
Factores sociales	9	2	1	0	2	1	6	2	0
Factores geográficos	0	2	0	6	0	0	6	2	0
Total	12	9	1	21	2	3	30	10	0

Figura 28. Matriz de resultado POAM de Factores Sociales
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Resumen POAM de “Almacenes GADVAY”: con un total de 21 puntos se establece una calificación Alta en sus Amenazas.

Las amenazas en el entorno de la empresa reciben una valoración mayor según la evaluación realizada, puesto que, los factores económicos son susceptibles a la recesión económica en la que el sector país se encuentra por la inestabilidad política, costos no considerados por aranceles que el estado impone y la especulación en precios que no controlan los entes reguladores, el entorno político como una de las amenazas más grandes ya que promueve la inestabilidad del casco comercial, falta de inversión económica, la sociedad ha perdido la credibilidad sobre el manejo del país afectando a todas las empresas en general.

De igual forma el factor social se ve como amenaza por el mismo cuello de botella que genera la inestabilidad política afectando a la población con falta de fuentes de trabajo, falta de capital para inversión. Los factores geográficos son una amenaza que al parecer no tiene una solución pronta en el tema vial, ya son años en la vía principal de Machala – Guayaquil que conecta el comercio y día tras día se deteriora aún más sin que nadie haga algo.

Resultados de la matriz FODA en “Almacenes GADVAY”

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.- Calidad en a atención al cliente de forma personalizada. 2.- Diversidad de productos cosméticos. 3.- Imagen corporativa establecida.	1.- Fidelidad de clientes. 2.- Medios publicitarios por ocupar. 3.- Entrega de productos a domicilio.
DEBILIDADES:	AMENAZAS
1.- Falta de vehículos para entrega de productos. 2.- Falta de capital para inversión inmediata. 3.- Formar parte de un mercado altamente competitivo.	1.- Competencia excesiva en el mercado cosmético. 2.- Cambios en los gustos de los clientes. 3.- Vendedores informales de cosméticos.

Figura 29. Matriz FODA
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Resultados del análisis FODA en “Almacenes GADVAY”

<p>FACTORES INTERNOS → ↓FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS: 1.- Calidad en a atención al cliente de forma personalizada. 2.- Diversidad de productos cosméticos. 3.- Imagen corporativa establecida.</p>	<p>DEBILIDADES: 1.- Falta de vehículos para entrega de productos. 2.- Falta de capital para inversión inmediata. 3.- Formar parte de un mercado altamente competitivo.</p>
<p>OPORTUNIDADES: 1.- Fidelidad de clientes. 2.- Medios publicitarios por ocupar. 3.- Entrega de productos a domicilio.</p>	<p>FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES: 1.- Calidad en la atención que fideliza al cliente. 2.- Difusión en medios de comunicación de la diversidad de productos. 3.- Imagen corporativa que garantiza que el producto llega a el hogar del consumidor.</p>	<p>DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES: 1.- Falta de vehículos para entrega de productos pero que la fidelidad del cliente no se ve mermada. 2.- Falta de capital para inversión inmediata pero los medios de comunicación son públicos. 3.- Formar parte de un mercado competitivo requiere de una ventaja como la entrega de productos a domicilio.</p>
<p>AMENAZAS: 1.- Competencia excesiva en el mercado cosmético. 2.- Cambios en los gustos de los clientes. 3.- Vendedores informales de cosméticos.</p>	<p>FORTALEZAS Y AMENAZAS: 1.- La calidad en la atención diferencia dentro de un mercado altamente competitivo. 2.- Ante los cambios en los gustos de los clientes el almacén brinda una gama extensa de productos. 3.- La imagen de la empresa brinda seguridad ante cualquier vendedor que improvisa en la calle una tienda de venta.</p>	<p>DEBILIDADES Y AMENAZAS: 1.- Competencia excesiva que brinde nuevos servicios. 2.- Falta de capital para invertir en nuevos productos que satisfagan los gustos de la clientela, 3.- Competencia informal que capta clientes no fidelizados.</p>

Figura 30. Análisis FODA

Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Resultados gestión financiera “Almacenes GADVAY”:

ALMACENES GADVAY	
BALANCE GENERAL	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019	
ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
Caja	\$ 12.500,00
Bancos	\$ 25.000,00
Cuentas por Cobrar	\$ 80.000,00
Inventarios	\$ 10.246,55
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$127.746,55
ACTIVOS FIJOS	
Equipo de cómputo	\$ 3.000,00
(-) Depreciación acumulada	\$ 1.000,00
Muebles y enseres	\$ 2.400,00
(-) Depreciación acumulada	\$ 240,00
Terreno	\$140.000,00
Edificio	\$220.000,00
(-) Depreciación acumulada	\$ 11.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 17.550,00
(-) Depreciación acumulada	\$ 1.755,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$368.955,00
TOTAL ACTIVOS	\$496.701,55
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
Proveedores	\$ 45.000,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 45.000,00
PASIVO A LARGO PLAZO	
Préstamos	\$ 60.000,00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 60.000,00
TOTAL PASIVO	\$105.000,00
PATRIMONIO	
Capital	\$345.760,23
Resultado del ejercicio	\$ 45.941,32
TOTAL PATRIMONIO	\$391.701,55
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$496.701,55

Análisis vertical del balance inicial: la empresa posee una cantidad representativa entre caja y bancos en el activo corriente, esto indica que hay una falencia referente

a la administración de recursos financieros, mantener tanto efectivo en caja no genera ningún tipo de rentabilidad.

Las cuentas por cobrar deben tomarse en consideración para efectuar el debido cobro a tiempo y que no genere pérdida para la empresa, la empresa posee un total de activos por \$ 496,701.55, con un setenta y cuatro por ciento en activos fijos, mientras que el resto se distribuye en el activo corriente, por lo tanto, “Almacenes GADVAY” posee gran inversión de su capital en terreno y edificio, esto limita su capacidad de endeudamiento inmediata.

El total de pasivos es de \$ 105.000,00 con un cuarenta por ciento de deudas a proveedores y el resto en préstamos, se evidencia de manera clara el endeudamiento para aperturar el nuevo local comercial, para el cual se accedió a un crédito.

Resultados de aplicación de encuestas en “Almacenes GADVAY”

Encuestas de Satisfacción 1 clientes: muestra 384.

1. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal de ventas que lo atendió?

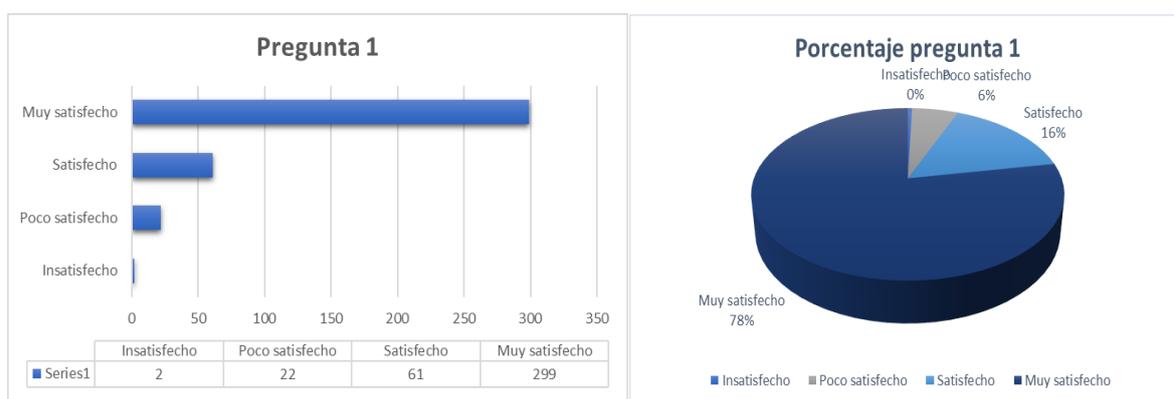


Figura 31. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 1
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Análisis: 299 clientes califican de *Muy satisfecho* la atención recibida por parte del personal de “Almacenes GADVAY”, representa el 78% de la muestra.

2. ¿Qué tan satisfecho está con nuestra empresa?

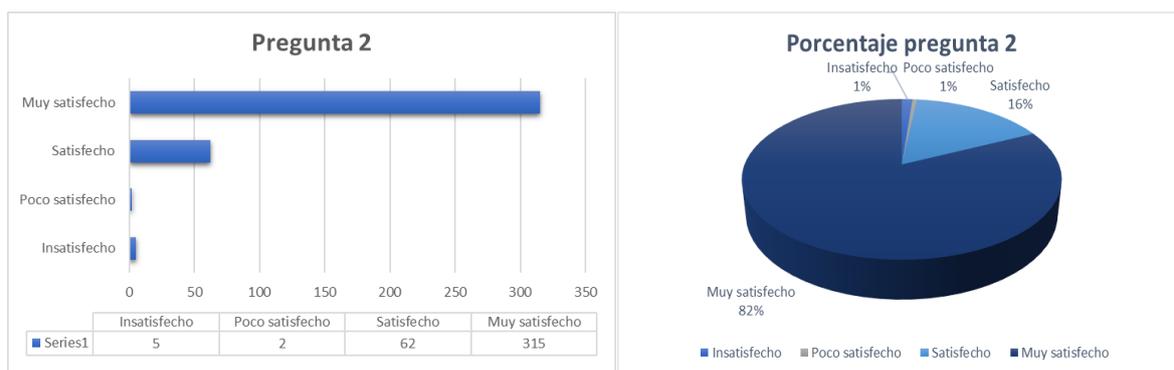


Figura 32. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 2
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 315 clientes califican de *Muy satisfecho* su nivel de satisfacción dentro de “Almacenes GADVAY”, representa el 82%.

3. ¿Cómo calificaría la calidad de nuestros productos?

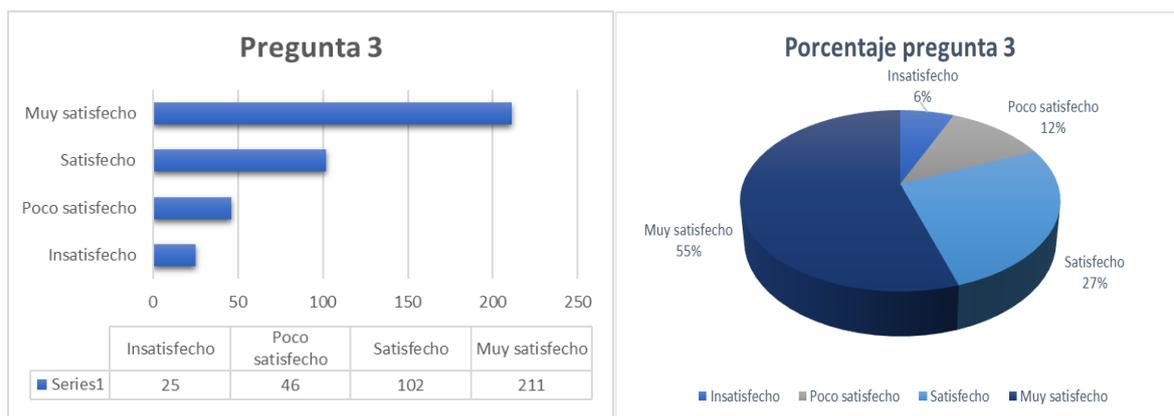


Figura 33. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 3
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 211 clientes califican de *Muy satisfecho* la calidad de los productos recibidos por parte del almacén, esto se debe a que se comercializa con marcas de

renombre en el mercado, se brinda asesoría respecto a cada producto y los mismos se los puede encontrar en diferentes tipos de calidad según su precio. Este factor a veces causa que el resultado esperado por parte del consumidor no sea el mejor, ya que, a pesar de habersele indicado cual sería la mejor selección, optan por adquirir con un bajo precio y obtienen baja calidad.

4. ¿Qué tan bien nuestros productos satisfacen sus necesidades?

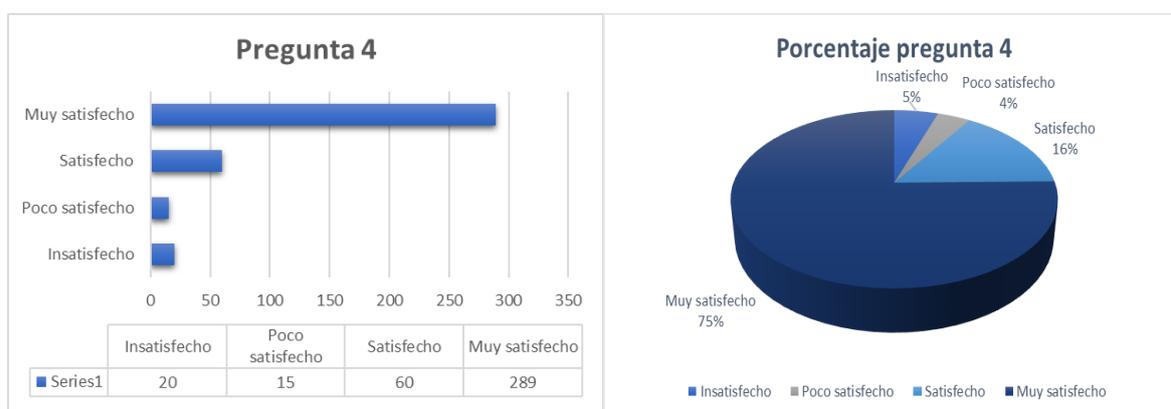


Figura 34. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 4
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Análisis: 289 clientes califican de *Muy satisfecho* su percepción de los productos recibidos por parte de “Almacenes GADVAY”, representa el 75%.

5. ¿Cómo califica su experiencia de compra en nuestra empresa?

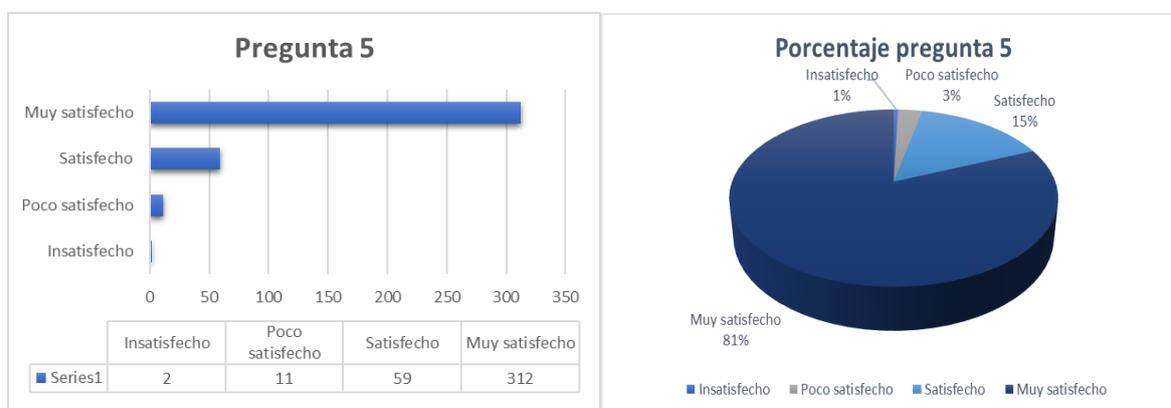


Figura 35. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 5

Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Análisis: 312 clientes califican de *Muy satisfecho* su experiencia en la compra de cosméticos realizada en “Almacenes GADVAY”, representa el 81%.

6. ¿Califique el ambiente que presta la empresa en el momento que realiza sus compras?

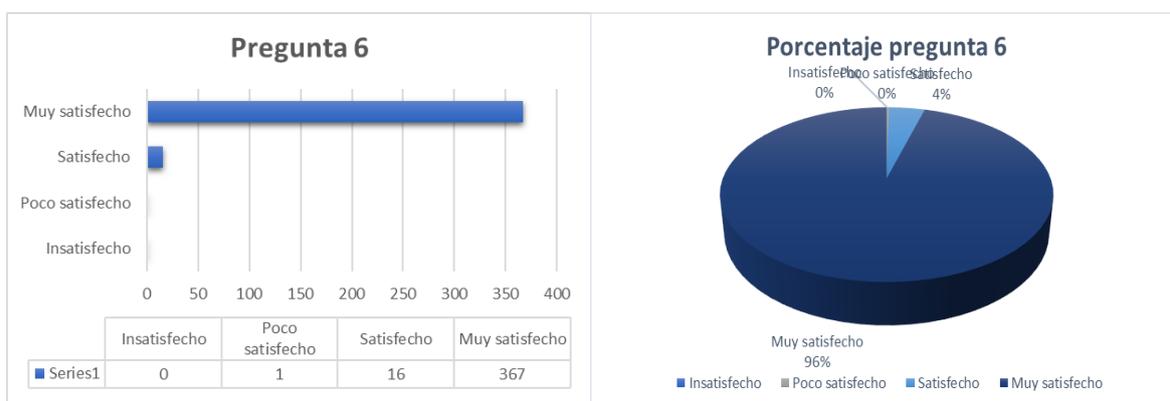


Figura 36. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 6

Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Análisis: 367 clientes califican de *Muy satisfecho* su estadía en la localidad de “Almacenes GADVAY” mientras realizan sus compras de cosméticos, las instalaciones fueron renovadas muy modernas, representa el 96%.

7. ¿Cómo calificaría la seguridad que brinda la empresa mientras realiza sus compras?

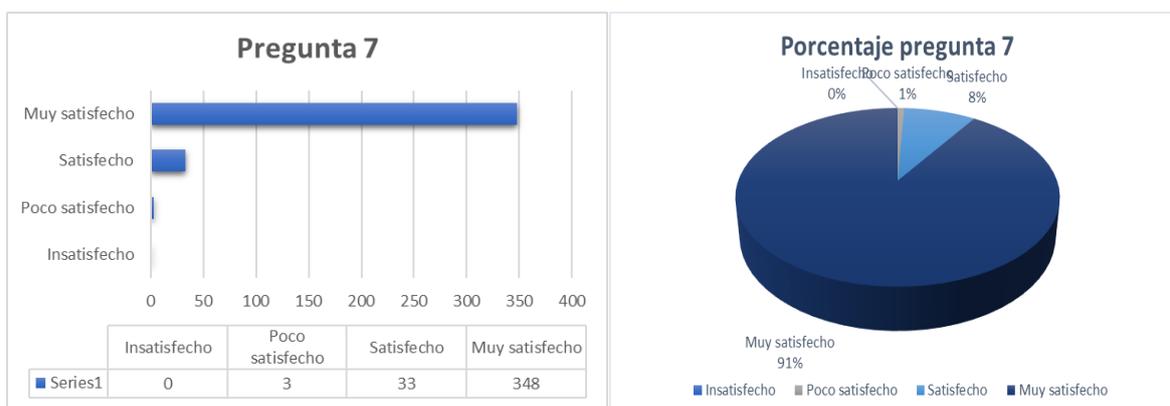


Figura 37. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 7
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 348 clientes califican de *Muy satisfecho* la seguridad que les brinda “Almacenes GADVAY”, esto se debe a que la empresa contrató el servicio de seguridad privada para que custodie el local, representa el 91%.

8. ¿Está satisfecho con el tiempo en que el vendedor lo atendió?

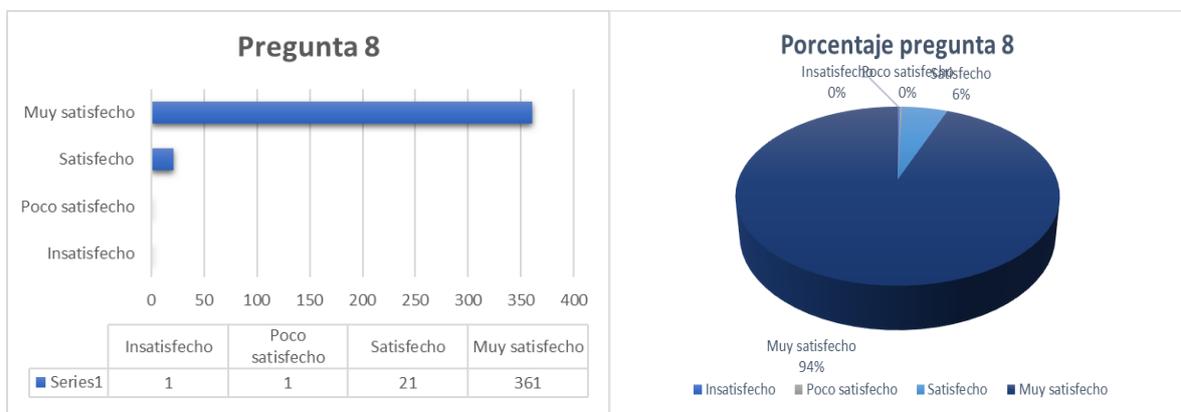


Figura 38. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 8
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 361 clientes califican de *Muy satisfecho* el tiempo en el que el personal del almacén brinda su asesoría personalizada y atiende de forma efectiva y precisa garantizando calidad, representa el 94%.

9. ¿Cómo califica la atención recibida por parte del asesor de imagen?

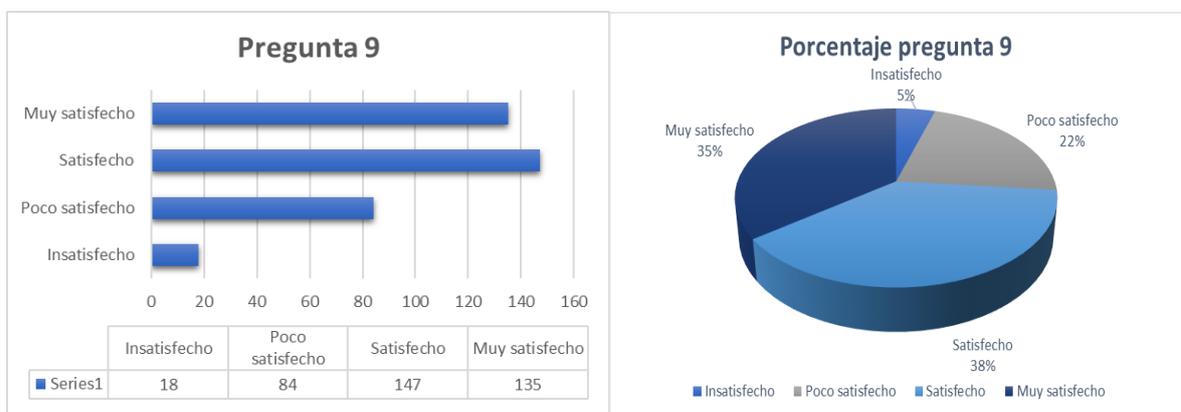


Figura 39. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 9
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 147 clientes califican de *Satisfecho* el servicio recibido por parte del asesor de imagen, esto se debe a que no todos los clientes requieren de ese servicio y sólo asisten en busca de un producto específico, representa el 38%.

10. ¿Cómo califica el circuito que realiza desde la adquisición hasta el pago del producto?

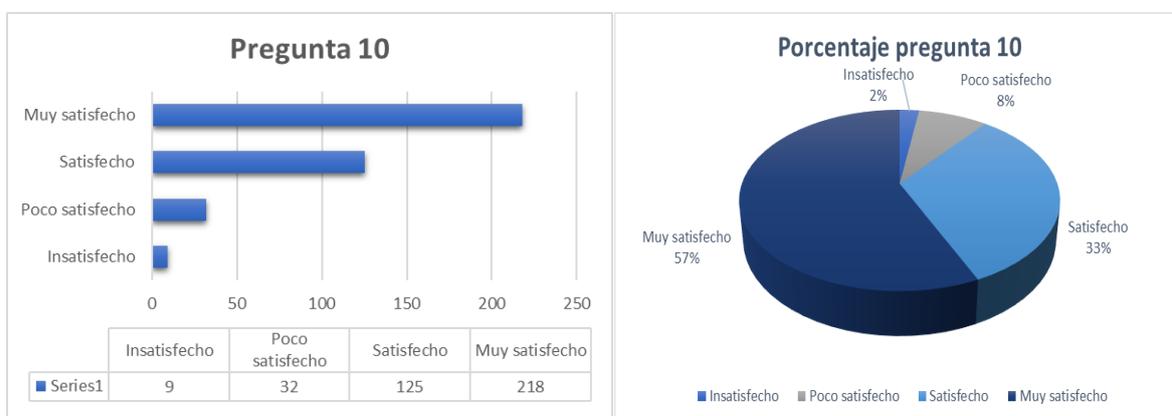


Figura 40. Tabulación encuesta de satisfacción clientes Pregunta 10
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 218 clientes califican de *Muy satisfecho* la percepción del circuito que deben realizar mientras realizan una compra hasta llegar a el pago del producto en ventanilla, aumentar una caja más para el cobro sería viable, representa el 57%.

R: con una muestra de 384 encuestas aplicadas de 10 preguntas cada una.

5 preguntas se encuentran por encima del 75% por tal motivo, se determina que el nivel de satisfacción de los clientes de “Almacenes GADVAY” es de ***Muy satisfecho***.

Encuestas de Satisfacción 2 al personal de la empresa: muestra 46.

1. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con la situación actual de la empresa?

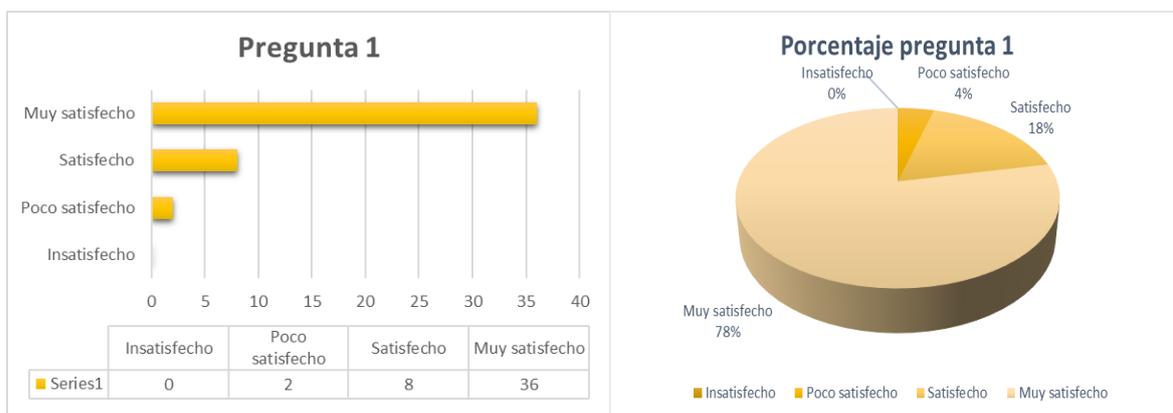


Figura 41. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 1
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 36 empleados califican de *Muy satisfecho* su nivel de satisfacción actual con la empresa, esto se debe a que manejan un grado de competitividad muy alto por las ventas y algunos desean ser promovidos dentro de la institución, representa el 78%.

2. ¿Califique su nivel de satisfacción con los objetivos propuestos por la empresa?

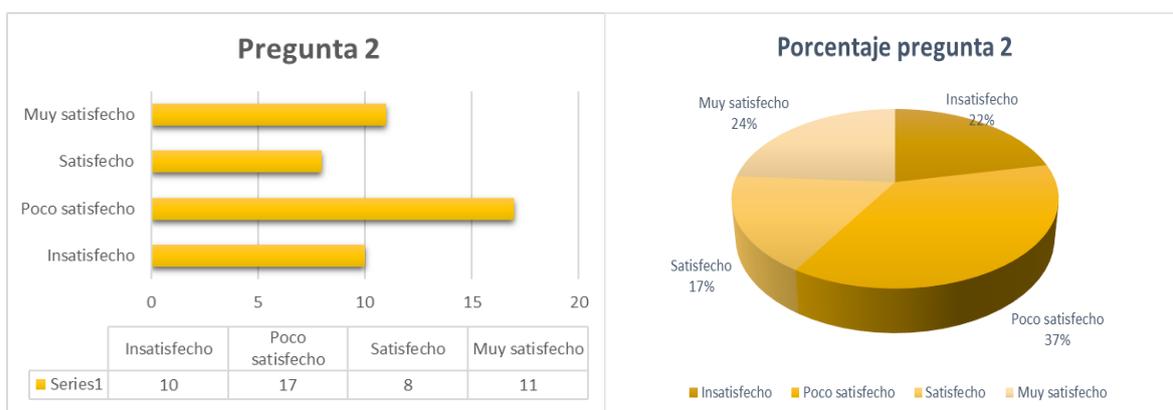


Figura 42. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 2
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 17 empleados califican de *Poco satisfecho* su nivel de satisfacción con los objetivos empresariales de “Almacenes GADVAY”, esto se debe a que la mayoría de los empleados desconoce los objetivos de la empresa, representa el 37%.

3. ¿Califique su nivel de satisfacción con las metas propuestas por la empresa?

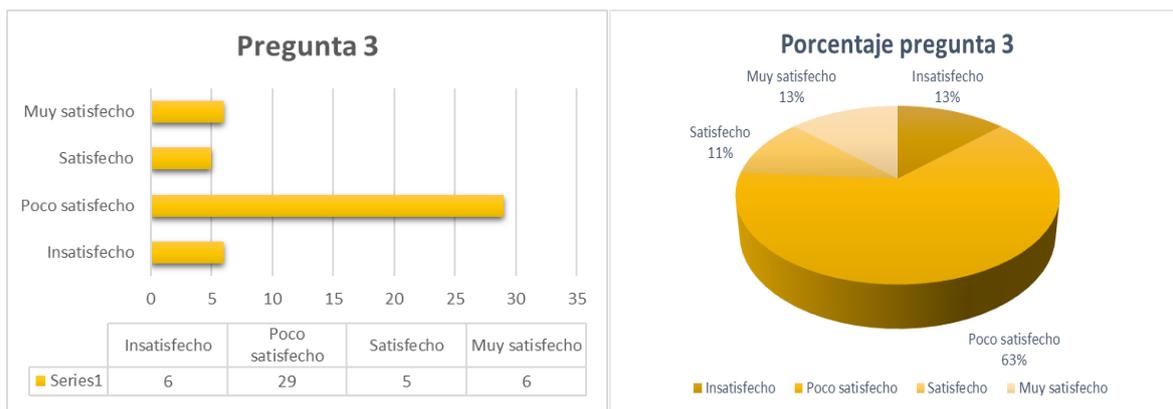


Figura 43. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 3
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 29 empleados califican de *Poco satisfecho* su nivel de satisfacción con las metas empresariales de “Almacenes GADVAY”, esto se debe a que la mayoría de los empleados desconoce las metas propuestas por la empresa, representa el 63%.

4. ¿Cómo califica el trato que recibe según sus aptitudes?

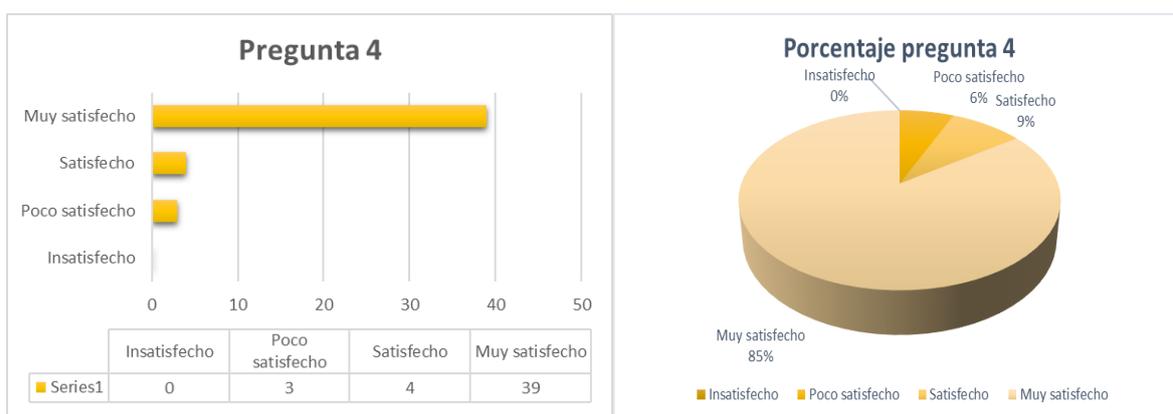


Figura 44. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 4
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 39 empleados califican de *Muy satisfecho* su ubicación dentro de la empresa acorde a sus aptitudes personales, esto evidencia que el trabajo sobre el talento humano mantiene bien al personal, representa el 85%.

5. ¿Cómo califica la comunicación entre las actividades de cada área?

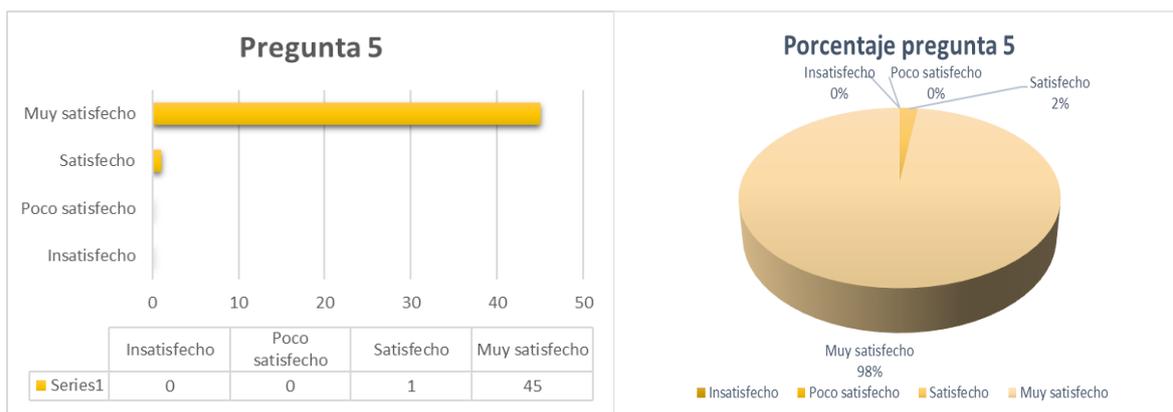


Figura 45. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunt 5
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Análisis: 45 empleados califican de *Muy satisfecho* su percepción de la comunicación que maneja la empresa entre las áreas, esto evidencia que existe un buen clima laboral, representa el 98%.

6. ¿Cómo califica el control de las diferentes actividades que se realizan en las áreas?

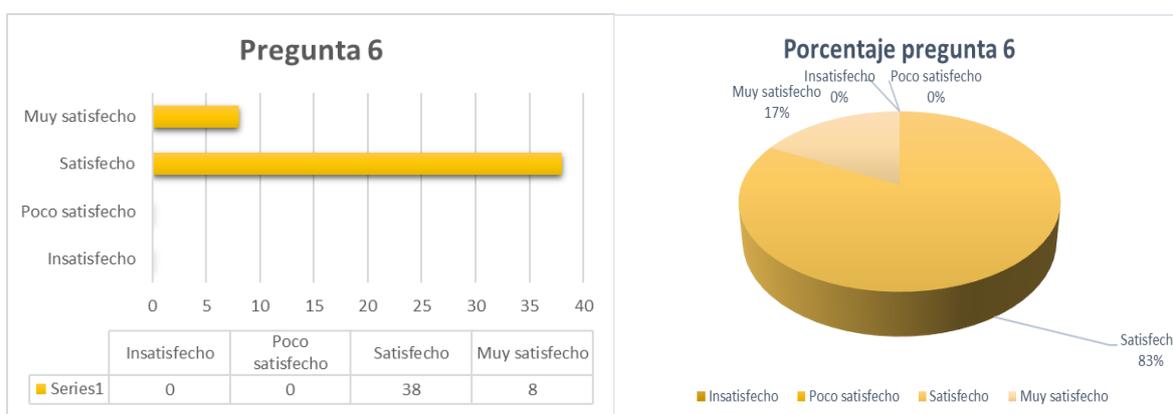


Figura 46. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunt 6
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

Análisis: 38 empleados califican de *Satisfecho* el control de actividades por parte de los administradores de “Almacenes GADVAY”, representa el 83%.

7. ¿Cómo califica la seguridad laboral que le brinda la empresa?

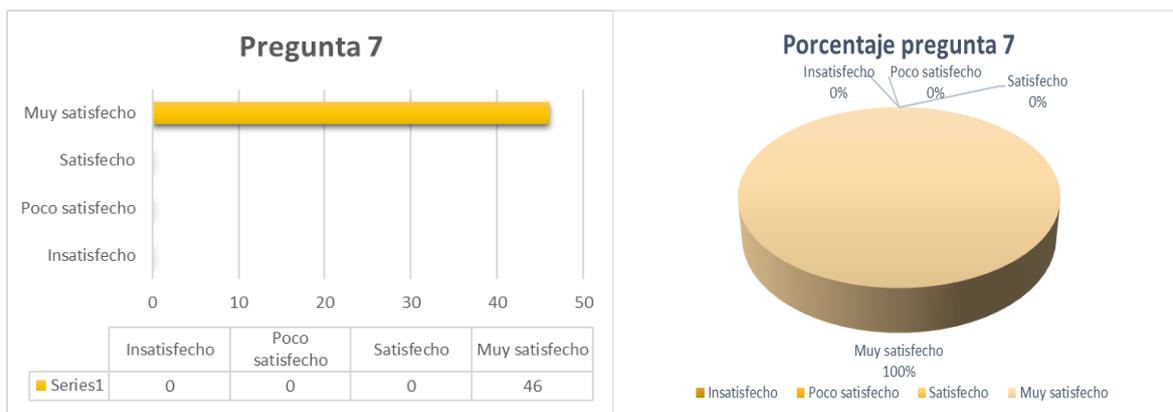


Figura 47. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 7
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 46 empleados califican de *Muy satisfecho* la seguridad laboral que les brinda “Almacenes GADVAY”, a todo nivel la empresa ha trabajado este punto indispensable, aseguran en el IESS a todo el personal que ingresa, en los establecimientos tienen circuitos de vigilancia y seguridad privada en sus puertas, representa el 100%.

8. ¿Cómo califica las capacitaciones recibidas por la variedad en la gama de productos?

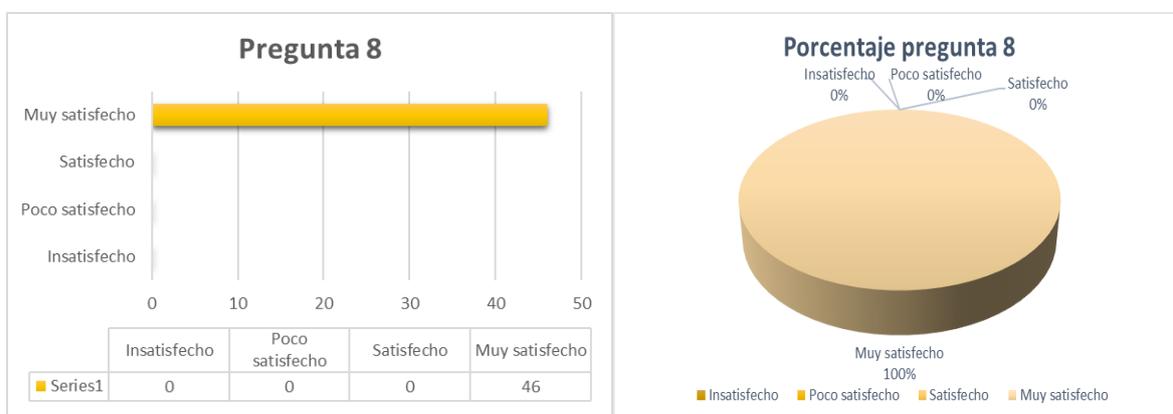


Figura 48. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 8
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 46 empleados califican de *Muy satisfecho* las capacitaciones revividas por parte de “Almacenes GADVAY”, es una de las pocas empresas de cosméticos en la ciudad que garantiza una atención de calidad brindando conocimiento a sus vendedores, para la debida atención que merece su clientela, representa el 100%.

9. ¿Cómo califica los incentivos por las ventas realizadas?

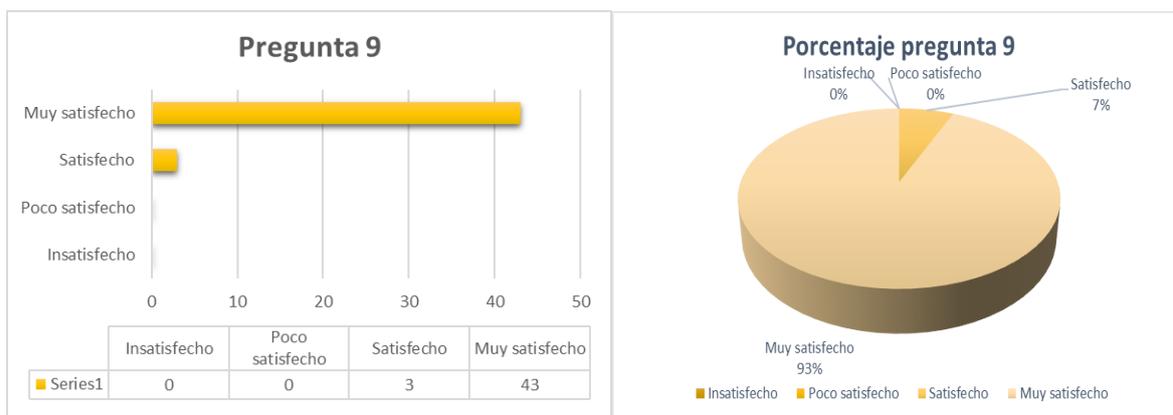


Figura 49. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunt 9
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 43 empleados califican de *Muy satisfecho* los incentivos económicos por la cantidad de ventas que realizan, esto garantiza un ambiente muy competitivo que aporta a la empresa, representa el 93%.

10. ¿Califique su nivel de satisfacción en general dentro de la empresa?

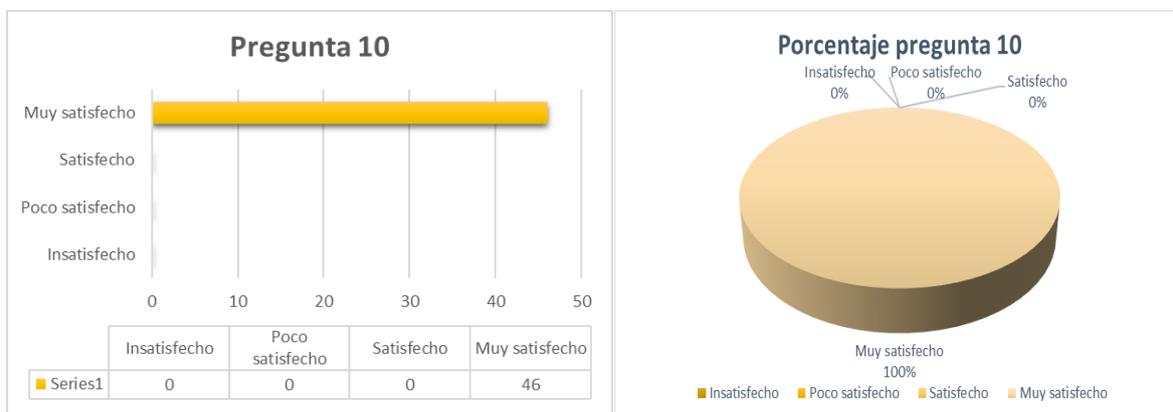


Figura 50. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunt 10
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Análisis: 46 empleados califican de *Muy satisfecho* su nivel de satisfacción en general dentro de “Almacenes GADVAY”, se ve reflejado en las utilidades de la empresa ya que se encuentra en crecimiento y abarca un gran sector de ese mercado, representa el 100%.

R: con una muestra de 46 encuestas aplicadas de 10 preguntas cada una.

8 preguntas se encuentran por encima del 75% por tal motivo, se determina que el nivel de satisfacción de los empleados de “Almacenes GADVAY” es de ***Muy satisfecho***.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Almacenes “GADVAY” se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Machala. Se constituye como una empresa familiar que comercializa productos cosméticos y equipamientos de belleza en general.

Ubicada como PYME, creada por una familia trabajadora y apoyada por sus hijos una vez que pudieron desempeñar actividades físicas de comercialización.

Dentro de la economía actual del país las PYMES se encuentran en la escala superior de la activación económica de los mercados, con las nuevas tendencias de emprendimiento es fácil encontrar pequeños locales distribuidores de maquillaje, éste es uno de los puntos focales en los que se centra la necesidad de crear un plan estratégico para la mejora de la productividad en ventas y la satisfacción del cliente.

Se justifica este planteamiento de propuesta, tras los hallazgos encontrados dentro de la investigación en los Almacenes “GADVAY”. Se requiere de un plan estratégico con aplicación de cuatro años que garantice mantener esa supremacía ganada con arduo trabajo durante años en el mercado cosmético de la ciudad de Machala, que mitigue la pérdida de clientes que empiezan a buscar otras opciones en un mercado altamente competitivo.

La empresa posee un alto grado de crecimiento y proyección, pero sufre las inconsistencias de todas las PYMES, lograr garantizar su permanencia mientras la competencia sigue apareciendo.

4.2. Propósito general

Desarrollar un plan estratégico aplicado desde el año 2020 hasta el 2024 para la mejora de la productividad en ventas y la mejora en la satisfacción del cliente de Almacenes “GADVAY”. Se puede lograr este propósito aplicando una herramienta básica de mejora que aúne todo el análisis del entorno, estrategias aplicadas.

Se requiere expresar los objetivos empresariales que la empresa desea alcanzar tanto a corto como a largo plazo, detallando el camino a seguir aplicando el método ortodoxo dictado por el trabajo investigativo que se efectuó.

Con este plan estratégico que será implementado en el año 2020 y se evaluará hasta el 2024 dentro de “Almacenes GADVAY”, se establecerá la ruta a seguir para la consecución de las metas y asegurar la toma de decisiones para que de manera efectiva concluyan en acciones.

4.3. Desarrollo

Presentación

“Almacenes GADVAY” es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de productos cosméticos y equipos de belleza, constituida en la ciudad de Machala que implementará un plan estratégico con una temporalidad de cuatro años a partir del 2020.

Estructura organizativa para el plan estratégico de “Almacenes GADVAY” 2020 - 2024	
Elementos conceptuales	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Misión</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Visión</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Valores</div>
Análisis de la empresa y entorno	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Análisis interno</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Análisis externo</div>
Conclusiones, objetivos y estrategia	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Objetivos estratégicos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Estrategias aplicables</div>
Plan de acción	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px; text-align: center;">Desarrollo del plan de acción</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Toma de decisiones</div>
Seguimiento	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Seguimiento y evaluación continua</div>

Figura 51. Tabulación encuesta de satisfacción personal de la empresa Pregunta 10
Elaborado por: Carlos Andrés Gadway Cuñez

Misión, visión y valores

- Misión: La misión de “Almacenes GADVAY” es ofrecer a todos sus clientes la más grande variedad en productos cosméticos con los mejores precios y calidad.
- Visión: “Almacenes GADVAY” logrará ser parte de cada uno de los hogares de la ciudad de Machala en los que se requiera insumos de belleza por la calidad y atención que ofrece.
- Valores.

Confianza: seguridad firme que se percibe u observa de algún individuo o de algo. Presunción de uno mismo, del ánimo o vigor para hacer algo.

Integridad: representa en general alguien en quien se puede confiar.

Respeto: es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

Convicción: poseer razones o creencias que permiten sostener un determinado pensamiento, discurso o acción para alcanzar algo.

Análisis de empresa y el entorno

Análisis PCI, POAM, FODA de “Almacenes GADVAY” (ver en CAPITULO III).

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico 1: optimizar la comercialización de productos cosméticos utilizando herramientas tecnológicas.

Objetivo estratégico 2: garantizar un servicio de calidad que promueva la fidelización de la clientela.

Objetivo estratégico 3: elevar el estándar de atención eficiente con asesoría al cliente.

Objetivo estratégico 4: fomentar el relacionamiento con la comunidad y ayuda social.

Líneas estratégicas

1. Ventas online.
2. Fidelización de clientes.
3. Eficiencia operacional.
4. Responsabilidad social.

Indicadores estratégicos

1. **Indicador de clientela online:** número de compras en línea / número total de compras. Corresponde al **objetivo estratégico 1**.

Meta propuesta al 2024: ser la empresa comercializadora de cosméticos con mayor número de clientes online en la ciudad de Machala.

2. **Indicador de fidelización:** número de clientes que realizan 1 o más compras en el mes / número de clientes. Corresponde al **objetivo estratégico 2**.
Meta propuesta al 2024: mantener una cartera de clientes fidelizados que se incremente en 100 clientes por año.
3. **Indicador de eficiencia:** número de clientes atendidos / número de clientes satisfechos. Corresponde al **objetivo estratégico 3**.
Meta propuesta al 2024: mantener estándares elevados de eficiencia en el servicio prestado que se evidencie en las encuestas de satisfacción al cliente.
4. **Indicador de ayuda social:** % de participación en eventos sociales de la ciudad de Machala. Corresponde al **objetivo estratégico 4**.
Meta propuesta al 2024: mantener una frecuencia en la participación de eventos sociales, como mínimo en 5 eventos por año.

Plan de actuación

1. Creación de aplicación web de “Almacenes GADVAY” para la innovación en la comercialización digital de productos de belleza.
2. Aplicación de encuestas de satisfacción digitales en los locales de “Almacenes GADVAY”, para lograr la fidelización de clientes a través de trato diferenciado.
3. Por cada cliente que ingresa en “Almacenes GADVAY” se asigna un empleado para lograr brindar un servicio personalizado brindando eficiencia en la atención de calidad, evaluándola con encuestas de satisfacción.
4. Participación en desarrollo de eventos para crear responsabilidad social fomentando campañas de ayuda y colaboración con la comunidad.

Estrategias

- 1.1 Difusión masiva por redes sociales de la nueva aplicación web de “Almacenes GADVAY” para la compra de productos de belleza.

- 1.2 Actualización continua del catálogo de productos.
- 2.1 Emplear el uso de tablets digitales para que el usuario a la salida del almacén pueda realizar una encuesta de satisfacción corta.
- 2.2 Agregar los datos de los clientes a una base de datos para realizar monitoreo de calidad del producto.
- 3.1 Asesoría de imagen y asesoría de productos de acuerdo a la necesidad del cliente.
- 3.2 Acompañamiento durante la experiencia de compra del cliente.
- 4.1 Conformar un comité de apoyo para eventos sociales sin fines de lucro que colaboren con la comunidad e introducir la imagen de la empresa.
- 4.2 Establecer puntos de reciclaje fuera de los “Almacenes GADVAY”, fomentando el cuidado del medio ambiente e introducir la imagen de la empresa.

Evaluación

Una vez implementado el nuevo plan estratégico en el año 2020, se debe controlar y evaluar para ajustar sobre la marcha y realizar cambios que garanticen el crecimiento sostenido a lo largo de los cuatro años según la temporalidad que se aplicará, es decir, culminaría en el 2024. Los resultados serán medidos conforme a una metodología existente, el Ciclo Deming el cual permite mantener un proceso de planificación y optimización, con el cuál, se incrementará constantemente los estándares de calidad y eficiencia de “Almacenes GADVAY”.

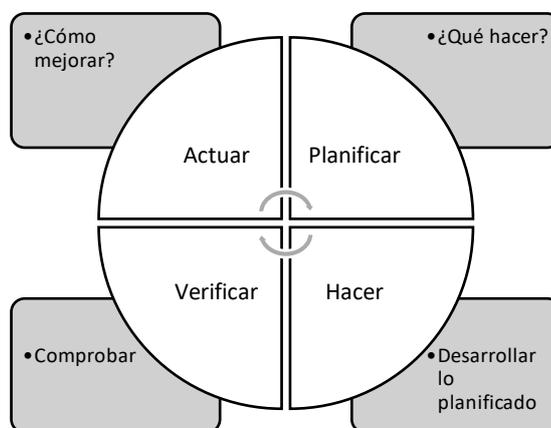


Figura 52. Ciclo de Deming
Elaborado por: Carlos Andrés Gadvay Cuñez

CONCLUSIONES

Tras la investigación realizada a lo largo de esta herramienta administrativa que cumple con el objetivo de crear un plan estratégico para la mejora de la productividad y la satisfacción del cliente de “Almacenes GADVAY”, se logró develar que si es necesaria la creación del plan en la empresa y por sus necesidades se requiere una aplicación de cuatro años iniciando en el 2020. El gran crecimiento al que se ha visto sometida la empresa producto de su arduo trabajo familiar, se puede ver truncado por la agresividad de un mercado copado de competencia y comercio informal de productos de belleza.

El proceso administrativo al cual se encuentra sometida la empresa, goza de mucha experiencia y efectividad, pero con un tinte empírico que se ha pulido con el paso de los años. Aplicar nuevas metodologías administrativas y cumplimiento de acciones apegadas a una planificación, en armonía con la administración tradicional de su gerente. Desplegará una nueva era administrativa actualizada a los nuevos retos de un mercado cambiante.

Por tal motivo, el objetivo que el plan estratégico busca es generar una nueva era administrativa en la empresa, adaptándose a un mercado mucho más agresivo del que ya conocen y tratando de alcanzar la ventaja competitiva que le brindará el uso e implementación de tecnología y estrategias de marketing con impacto social positivo.

Es posible aún mejorar los niveles de satisfacción de los usuarios externos e internos, ya que, tras la aplicación del plan estratégico se ampliarán los campos de acción y al crearlos éstos tendrán a su vez que arrojar nuevos resultados. Dentro de la innovación tecnológica al desarrollar un software para comercialización digital propia de la empresa, se puede llegar a un consumidor pasivo que no formaba parte de los clientes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda aplicar el plan estratégico durante cuatro años, resultado de la investigación cursada en concordancia como tema de tesis de maestría ostentando el título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil. El despliegue de estrategias administrativas en la consecución y tratamiento de la información permitió observar que la satisfacción de los clientes internos y externos es alta y “Almacenes GADVAY”, goza de aceptación en su mercado. Se puede sostener estos hallazgos con la aplicación del plan estratégico.

Se recomienda aplicar el nuevo modelo administrativo producto del plan estratégico, en sinergia de la administración tradicional que emplea su gerente actual. Las nuevas generaciones quienes administrarán en su momento pueden emplear las herramientas modernas que poseen al alcance de sus manos y a base de prueba y ensayo, demostrar que no sólo funcionará en los escritos, si no, que es aplicable para su empresa en el día a día.

Aplicar las nuevas líneas estratégicas desarrolladas en el plan estratégico, para alcanzar una ventaja competitiva anclada en la promoción de la marca, acaparamiento de redes sociales con campañas masivas, trato personalizado y el aporte social con la comunidad en apoyo real, y de paso se promociona el nombre de la empresa llegando a sectores que antes no se pensaba en alcanzar, incluso será posible aglutinar aliados con los que se puede pensar en innumerables escenarios comerciales cooperativos.

Se recomienda la creación y aplicación del software de comercialización digital, para llegar a todos los usuarios que prefieren realizar una compra sin ir al local comercial y recibirlo en la comodidad de su hogar.

REFERENCIAS

- Alba, N. E. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la Perspectiva marxista. *Economía y Desarrollo*, 161-173.
- Albuerne, M. C. (2015). a planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa Havana Club. *Repositorio de Universidad de Antioquia*, 160.
- Alomoto, C. S. (2014). LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EN ECUADOR: CASO DE LAS PyMEs . *Serbiluz*, 171-197.
- Alvarado, L. A. (2014). IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, BALANCE SCORECARD EN LA S.P.R.: NUEVA ALIANZA DE AGRICULTORES, FRANCISCO I. *REVISTA REDALYC*, 897-907.
- Arenas, H. B. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *ELSEVIER* , 252-258.
- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. *REVISTA DE INVESTIGACIONES DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y MERCADOTÉCNIA DEL QUINDÍO EAM*, 99-118.
- Arteaga, H. I. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *REVISTA CIENTIFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 421-431.
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *REVISTA PUBLICANDO*, 90-113.
- Blanco, N. P. (2015). La complementariedad metodológica: Estrategia de integración de enfoques en la investigación social. *REDALYC*, 97-111.
- Bravo, C. F. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones,. *Dialnet*, 220-231.
- Cárdenas, L. F. (2017). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *REVISTAS ELECTRÓNICAS UACH*, 59-67.

- Carvajal, C. G. (2017). LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL ECUADOR. *OBSERVATORIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA*, 16.
- Castellano, M. M. (2015). NEGOCIOS INCLUSIVOS: RENTABILIDAD O FILANTROPÍA EMPRESARIAL. *FORUM HUMANES Revista de investigación*, 14-30.
- Castillo, L. (2015). Desarrollo de un modelo de gestión de riesgos de una empresa comercializadora de productos cosméticos . *Repositorio de la Universida Simón Bolívar*, 118.
- Chiavenato, I. (2017). *ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO*. Sao Paulo: Russell lo Ackoff.
- Cipriano, L. G. (2015). *PROCESO ADMINISTRATIVO*. MÉXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Cortés, M. M. (2014). Sistemas integrados de gestión y responsabilidad social empresarial en empresas agroindustriales de los departamentos de Cauca y Valle del Cauca, Colombia. *SISTEMA DE BIBLIOTECAS SENA*, 140-147.
- De la Rosa, S. A. (2015). DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRA, LOGISTICA Y RECURSOS HUMANOS, DE LA EMPRESA BUZCA S.A., EN LA CIUDAD DE CARTAGENA . *REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*, 1-121.
- De la Rosa, S. A. (2015). DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO PARA LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRA, LOGISTICA Y RECURSOS HUMANOS, DE LA EMPRESA BUZCA S.A., EN LA CIUDAD DE CARTAGENA . *REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA*, 1-121.
- Delgado, D. C. (2016). LAS PYMES EN EL ECUADOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO. *REVISTA EUMEDNET*, 1-16.
- Fernández, C. M. (2014). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *REVISTA INNOVAR JOURNAL*, 117-132.
- Gamboa, R. C. (2016). COMERCIO INFORMAL: UN ESTUDIO EN EL MUNICIPIO DE PÍLLARO PROVINCIA TUNGURAHUA – ECUADOR. *Revista digital de Medio Ambiente "Ojeando la agenda"*, 18.

- González, F. V. (2015). *Dirección por Objetivos*. Valencia: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA.
- Guadalupe, M. N. (2017). *FUNDAMENTOS EMPRESARIALES*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Guadarrama, E. R. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *REVISTA INTEC*, 307-340.
- Hernández, F. S. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *SCIELO*, 23-33.
- Hernández, H. C. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *SCIELO*, 15-22.
- Hernández, P. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Redalyc.org*, 15-41.
- Hernández, S. C. (2014). Selección de la muestra. *Metodología de la Investigación*, 170-191.
- Jiménez, J. A. (2014). Introducción a la investigación. *ELSEVIER*, 154-163.
- Jiménez, J. R. (2015). LA PLANEACIÓN FINANCIERA: UN MODELO DE GESTIÓN EN LAS MIPYMES. *REVISTA FACE*, 137-150.
- López, A. Á. (2017). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA BASADAS EN ANALISIS FODA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARANDAS, JALISCO, MÉXICO. *Revista RA Ximhai*, 417424.
- López, G. G. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. *Revista ScienceDirect*, 568-581.
- López, V. M. (2015). En busca de estrategias generadoras de resultados y crecimiento. *ESTUDIOS REGIONALES DE COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO*, 1-294.
- Medina, M. N. (2014). Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en PYMES. *REVISTA ORBIS*, 116-129.
- Mejía, A. M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa . *SCIELO*, 286-296.

- Mora, E. C. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *REVISTA ELSEVIER*, 80-87.
- Moreno, F. M. (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, (PYMES), HERRAMIENTA BÁSICA PARA SU PERMANENCIA Y CONSOLIDACIÓN. *EUROPEAN SCIENTIFIC JOURNAL NOVEMBER* , 139-150.
- Muralla, H. (2015). REVISITANDO ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE UNA VISIÓN SISTÉMICA EMPRESARIAL. *I + D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 35.
- Nieto, G. D. (2015). Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa. *ANAGRAMAS - SCIELO*, 33-49.
- Orengo, K. (2017). Estrategia de nicho y expansión internacional: estudio comparativo entre Pymes de los territorios insulares de Puerto Rico y Córcega. *EGA de Empresas - working paper*, 1-27.
- Ortegón, L. G. (2016). Gestión del marketing sensorial sobre la experiencia del consumidor. *Revista de Ciencias Sociales*, 67-83.
- Palacio, A. A. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *Repositorio de la Universidad Central del Ecuador*, 7-14.
- Pastor, I. Z. (2014). Propuesta de metodología para elaborar una investigación científica en el área de Administración de Negocios. *PENSAMIENTO Y GESTIÓN*, 2-24.
- Peña, B. (2015). *La observación como herramienta de científica*. MADRID - ESPAÑA: ASOCIACIÓN CULTURAL Y CIENTÍFICA IBEROAMERICANA.
- Peña, M. D. (2015). RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION & FINANZAS*, 37-50.
- Pérez, I. G. (2014). *Más competitivas que pequeñas. Imagen corporativa a la medida de su empresa*. México: EBOOK.
- Quirola, M. (2018). Manual de funciones área de logística empresa Laboratorios de cosméticos Vogue SAS. *Repositorio Uniagustiniana*, 103.

- Ramirez, J. (2015). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *DSPACE*, 54-61.
- Ramirez, J. (2019). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *IIESCA*, 54-61.
- Reyer, J. H. (2018). Desempeño laboral y los procesos administrativos, fuentes de desarrollo empresarial. *ProSciences*, 15-22.
- Rivera, G. (2014). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *SCIELO*, 87-132.
- Rizzo, A. (2018). Diseño de plan estratégico para una empresa importadora de cosméticos en la ciudad de Guayaquil. *REPOSITORIO DE DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL*, 1-51.
- Romero, M. N. (2015). FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD. *REVISTA CULCyT*, 5-14.
- Saavedra, M. A. (2016). EL USO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN LAS PYMES DE MÉXICO. *Redalyc*, 2.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio Gestión y Marketing*. España: 50 minutos.es.
- Taipe, J. P. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 163-183.
- Torres, M. P. (2019). METODOS DE RECOLECCION DE DATOS PARA UNA INVESTIGACIÓN . *Repositorio Facultad de Ingeniería - Universidad Rafael Landívar* , 1-21.
- Vanoni, G. P. (2015). PROTOCOLO: UN INSTRUMENTO PARA MEDIAR CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES. *REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES*, 81-99.
- Vidal, L. R. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Perú: Editor del proyecto editorial.
- Villacis, J. .. (2018). Factores de Competencia entre PYMES. *Espirales*, 76-98.
- Viñez, T. M. (2014). EL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN. ESTRUCTURA Y FUNCIONES. *REVISTA REDALYC.ORG*, 1-17.

Zúñiga, X. E. (2016). UNA MIRADA A LA GLOBALIZACIÓN: PYMES ECUATORIANAS. *EconPapers*, 1-220.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de satisfacción clientes

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE "ALMACENES GADVAY"						
ENCUESTA N° ____		VALORACIÓN				
*POR FAVOR, AYÚDENOS CONTESTANDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS PARA VALORAR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA		Muy satisfecho= 5				
		Satisfecho= 4				
		Poco satisfecho= 3				
		Insatisfecho= 2				
		No responde= 1				
N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica la atención recibida por parte del personal de ventas que lo atendió?					
2	¿Que tan satisfecho está con nuestra empresa?					
3	¿Cómo calificaría la calidad de nuestros productos?					
4	¿Qué tan bien nuestros productos satisfacen sus necesidades?					
5	¿Cómo califica su experiencia de compra en nuestra empresa?					
6	¿Califique el ambiente que presta la empresa en el momento que realiza sus compras?					
7	¿Cómo calificaría la seguridad que brinda la empresa mientras realiza sus compras?					
8	¿Está satisfecho con el tiempo en que el vendedor lo atendió?					
9	¿Cómo califica la atención recibida por parte del asesor de imagen?					
10	¿Quién lo atendió comprende su necesidad?					

Anexo 2

Encuesta de satisfacción trabajadores

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL PERSONAL "ALMACENES GADVAY"						
ENCUESTA N° ____		VALORACIÓN				
*POR FAVOR, AYÚDENOS CONTESTANDO LAS SIGUIENTES PREGUNTAS PARA VALORAR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA		Muy satisfecho= 5				
		Satisfecho= 4				
		Poco satisfecho= 3				
		Insatisfecho= 2				
		No responde= 1				
N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica su nivel de satisfacción con la situación actual de la empresa?					
2	¿Califique su nivel de satisfacción con los objetivos propuestos por la empresa?					
3	¿Califique su nivel de satisfacción con las metas propuestos por la empresa?					
4	¿Cómo califica el trato que recibe según sus aptitudes?					
5	¿Cómo califica la comunicación entre las actividades de cada área?					
6	¿Cómo califica el control de las diferentes actividades que se realizan en las áreas?					
7	¿Cómo califica la seguridad laboral que le brinda la empresa?					
8	¿Cómo califica las capacitaciones recibidas por la variedad en la gama de productos?					
9	¿Cómo califica los incentivos por las ventas realizadas?					
10	¿Califique su nivel de satisfacción en general dentro de la empresa?					

Anexo 3

Aplicación de encuestas de satisfacción



Figura 18. “Almacenes GADVAY”. **Fuente:** archivo de la empresa.

Anexo 4



Figura 19. “Almacenes GADVAY”. **Fuente:** archivo de la empresa.